



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**

**CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL**

**PLAN COMERCIAL PARA LA DISTRIBUIDORA LUIS FELIPE  
OLMEDO ARIAS DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA  
DE CHIMBORAZO.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**TIPO:** Proyecto de Investigación

Presentado para optar el grado académico de:

**INGENIERO COMERCIAL**

**AUTOR:** JOSÉ LUIS JARA CHAUX

**DIRECTOR:** ING. DIEGO MARCELO ALMEIDA LÓPEZ

Riobamba – Ecuador

2019

**©2019, José Luis Jara Chaux**

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, **José Luis Jara Chaux**, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 31 de julio de 2019


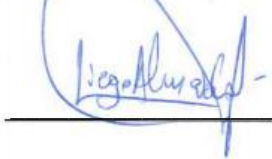


José Luis Jara Chaux

**C.C. 0915613970**

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL**

El Tribunal del trabajo de titulación certifica que: El trabajo de titulación: Tipo: Proyecto de Investigación, **PLAN COMERCIAL PARA LA DISTRIBUIDORA LUIS FELIPE OLMEDO ARIAS DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.**, realizado por el señor: **JOSÉ LUIS JARA CHAUX**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del trabajo de titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
Ing. Juan Carlos Montufar Guevara <b>PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</b>		31 de julio de 2019
Ing. Diego Marcelo Almeida López <b>DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN</b>		31 de julio de 2019
Ing. Ángel Bolívar Burbano Pérez <b>MIEMBRO DE TRIBUNAL</b>		31 de julio de 2019

## **AGRADECIMIENTO**

Mi sincero y efusivo agradecimiento a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por ser la institución que fue parte fundamental de mi formación académica, a sus profesores quienes durante el proceso académico supieron transmitirme de forma eficiente sus conocimientos, a la Distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias y sobre todo a mi familia por su apoyo en este proceso tan importante en mi vida que me conduce a mi superación personal, un agradecimiento especial al Ing. Diego Marcelo Almeida López, director del Trabajo de Titulación, al Ing. Ángel Bolívar Burbano Pérez Miembro del Trabajo de Titulación, profesionales que han sabido guiarme de forma eficiente durante el desarrollo del presente trabajo investigativo.

**José Luis Jara Chaux**

## **DEDICATORIA**

En la vida existen retos para superar, en la vida existen objetivos por cumplir, hoy al cumplir con el mayor logro de mi vida académica, deseo dedicar el presente Trabajo de Titulación a mi hijo José Alejandro quien es el motor de mi vida y porque deseo que se dé cuenta que todos somos capaces de cumplir nuestros sueños a pesar de la edad o lo que nos tardemos en conseguirlo, lo más importante es nunca darse por vencido.

**José Luis Jara Chaux**

## TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiv
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT.....	xvi
INTRODUCCIÓN.....	1

## CAPÍTULO I

<b>1.</b>	<b>MARCO TEÓRICO REFERENCIAL .....</b>	<b>2</b>
<b>1.1.</b>	<b>Plan Comercial .....</b>	<b>2</b>
<b>1.1.1.</b>	<b><i>Ventajas del Plan Comercial.....</i></b>	<b>2</b>
<b>1.1.2.</b>	<b><i>Fases de la Planificación Comercial .....</i></b>	<b>2</b>
1.1.2.1.	<i>Análisis de la situación .....</i>	3
1.1.2.2.	<i>Formulación de objetivos y estrategias .....</i>	7
1.1.2.3.	<i>Implementación .....</i>	8
1.1.2.4.	<i>Control .....</i>	11
<b>1.1.3.</b>	<b><i>Estructura de un plan comercial .....</i></b>	<b>12</b>
1.1.3.1.	<i>Resumen Ejecutivo .....</i>	13
1.1.3.2.	<i>Mision, Vision y alcance del negocio.....</i>	13
1.1.3.3.	<i>Análisis del entorno y del mercado .....</i>	13
1.1.3.4.	<i>Análisis de las capacidades Internas .....</i>	17
1.1.3.5.	<i>Objetivos y metas de Marketing.....</i>	19
1.1.3.6.	<i>Estrategias Comerciales .....</i>	20
1.1.3.7.	<i>Tácticas Comerciales.....</i>	22
1.1.3.8.	<i>2.1.3.8 Ejecución y control .....</i>	23
1.1.3.9.	<i>Resumen .....</i>	23
<b>1.1.4.</b>	<b><i>Importancia del Plan comercial.....</i></b>	<b>23</b>
<b>1.2.</b>	<b>Distribuidora Comercial.....</b>	<b>24</b>
<b>1.2.1.</b>	<b><i>Que es un distribuidor .....</i></b>	<b>24</b>
<b>1.2.2.</b>	<b><i>Sistemas de distribución.....</i></b>	<b>24</b>
<b>1.2.3.</b>	<b><i>Criterios para seleccionar un distribuidor .....</i></b>	<b>25</b>
1.2.3.1.	<i>Solidez financiera.....</i>	25
1.2.3.2.	<i>Estructura Comercial.....</i>	26

1.2.3.3.	<i>Líneas de producto</i> .....	26
1.2.3.4.	<i>Reputación comercial</i> .....	26
1.2.3.5.	<i>Cobertura en el mercado</i> .....	26
1.2.3.6.	<i>Desempeño en ventas</i> .....	26
1.2.3.7.	<i>Fortaleza comercial</i> .....	27
1.2.3.8.	<i>Esquemas de compensación</i> .....	27
1.2.3.9.	<i>Información del mercado</i> .....	27
1.2.3.10.	<i>Condiciones de pago</i> .....	27
<b>1.2.4.</b>	<b><i>Plan de distribución</i></b> .....	<b>28</b>

## **CAPÍTULO II**

<b>2.</b>	<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	<b>29</b>
<b>2.1.</b>	<b>Tipo de investigación</b> .....	<b>29</b>
<b>2.1.1.</b>	<b><i>Exploratoria</i></b> .....	<b>29</b>
<b>2.1.2.</b>	<b><i>Descriptiva</i></b> .....	<b>29</b>
<b>2.1.3.</b>	<b><i>De Campo</i></b> .....	<b>29</b>
<b>2.1.4.</b>	<b><i>Documental</i></b> .....	<b>29</b>
<b>2.2.</b>	<b>3.4 Población y muestra</b> .....	<b>30</b>
<b>2.2.1.</b>	<b><i>Población</i></b> .....	<b>30</b>
<b>2.2.2.</b>	<b><i>Muestra</i></b> .....	<b>30</b>
<b>2.3.</b>	<b>Métodos, técnicas e instrumentos de investigación</b> .....	<b>31</b>
<b>2.3.1.</b>	<b><i>Métodos</i></b> .....	<b>31</b>
2.3.1.1.	<i>Método inductivo</i> .....	31
2.3.1.2.	<i>Método deductivo</i> .....	31
<b>2.3.2.</b>	<b><i>Técnicas de investigación</i></b> .....	<b>32</b>
2.3.2.1.	<i>Observación directa</i> .....	32
2.3.2.2.	<i>Entrevista</i> .....	32
2.3.2.3.	<i>Encuesta</i> .....	32
<b>2.3.3.</b>	<b><i>Instrumentos</i></b> .....	<b>32</b>
2.3.3.1.	<i>Guía de observación</i> .....	32
2.3.3.2.	<i>Guía de entrevista</i> .....	32
2.3.3.3.	<i>Cuestionario</i> .....	33
<b>2.4.</b>	<b>Hipótesis</b> .....	<b>33</b>
<b>2.5.</b>	<b>Variables</b> .....	<b>33</b>
<b>2.5.1.</b>	<b><i>Variable independiente</i></b> .....	<b>33</b>
<b>2.5.2.</b>	<b><i>Variable dependiente</i></b> .....	<b>33</b>



## CAPÍTULO III

<b>3.</b>	<b>MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>34</b>
<b>3.1.</b>	<b>Resultados del trabajo de campo .....</b>	<b>34</b>
<b>3.1.1.</b>	<i>Encuesta aplicada al público objetivo de la Distribuidora .....</i>	<i>34</i>
<b>3.1.2.</b>	<i>Conclusiones y hallazgos del trabajo de campo .....</i>	<i>44</i>
3.1.2.1.	<i>La encuesta como instrumento de investigación aplicada .....</i>	<i>44</i>
3.1.2.2.	<i>La guía de observación como instrumento de investigación aplicada.....</i>	<i>44</i>
<b>3.2.</b>	<b>Propuesta .....</b>	<b>45</b>
<b>3.2.1.</b>	<i>Tema .....</i>	<i>45</i>
<b>3.2.2.</b>	<i>Sumario ejecutivo .....</i>	<i>45</i>
<b>3.3.</b>	<b>Análisis de la situación.....</b>	<b>46</b>
<b>3.3.1.</b>	<i>Análisis Externo .....</i>	<i>46</i>
3.3.1.1.	<i>Análisis del Macro Entorno .....</i>	<i>46</i>
3.3.1.2.	<i>Análisis del Micro entorno.....</i>	<i>50</i>
3.3.1.3.	<i>Lista de los factores Externo de la Distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias.....</i>	<i>52</i>
3.3.1.4.	<i>Matriz de evaluación Externa del Macro Y Micro Entorno.....</i>	<i>55</i>
<b>3.3.2.</b>	<i>Análisis Interno .....</i>	<i>57</i>
3.3.2.1.	<i>Capacidad Directiva .....</i>	<i>57</i>
3.3.2.2.	<i>Capacidad competitiva.....</i>	<i>60</i>
3.3.2.3.	<i>Capacidad financiera.....</i>	<i>66</i>
3.3.2.4.	<i>Capacidad tecnológica.....</i>	<i>66</i>
3.3.2.5.	<i>Listado de los factores internos de la distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias .....</i>	<i>66</i>
<b>3.4.</b>	<b>Análisis del mercado .....</b>	<b>71</b>
<b>3.5.</b>	<b>Análisis FODA.....</b>	<b>72</b>
<b>3.5.1.</b>	<i>Hoja de trabajo FODA .....</i>	<i>72</i>
3.5.1.1.	<i>Resultados de la priorización de los factores .....</i>	<i>76</i>
<b>3.5.2.</b>	<i>Matriz FODA.....</i>	<i>76</i>
<b>3.6.</b>	<b>Objetivos de las estrategias propuestas.....</b>	<b>78</b>
<b>3.6.1.</b>	<i>Objetivo general.....</i>	<i>78</i>
<b>3.6.2.</b>	<i>Objetivos específicos.....</i>	<i>78</i>
<b>3.7.</b>	<b>Estrategias basadas en el Marketing Mix .....</b>	<b>78</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>		<b>83</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>		<b>84</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>		
<b>ANEXOS</b>		

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-1:</b>	Fases del Plan Comercial .....	3
<b>Tabla 2-1:</b>	Causas para el surgimiento de las desviaciones .....	12
<b>Tabla 3-1:</b>	Matriz EFE.....	17
<b>Tabla 4-1:</b>	Matriz EFI.....	18
<b>Tabla 5-1:</b>	Matriz de Holmes.....	19
<b>Tabla 6-1:</b>	Matriz BCG.....	21
<b>Tabla 7-1:</b>	Pilares de las estrategias de Fidelización .....	22
<b>Tabla 8-1:</b>	Sistemas de distribución.....	25
<b>Tabla 1-2:</b>	Muestra.....	30
<b>Tabla 1-3:</b>	Frecuencia de oferta .....	34
<b>Tabla 2-3:</b>	Comercializadora que asocia la marca .....	35
<b>Tabla 3-3:</b>	Líneas de productos.....	36
<b>Tabla 4-3:</b>	Productos de la Distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias .....	37
<b>Tabla 5-3:</b>	Procedencia de los productos .....	38
<b>Tabla 6-3:</b>	Factores determinantes.....	39
<b>Tabla 7-3:</b>	Rentabilidad en la comercialización .....	40
<b>Tabla 8-3:</b>	Inclinación por la Distribuidora .....	41
<b>Tabla 9-3:</b>	Mayor énfasis en las actividades.....	42
<b>Tabla 10-3:</b>	Promoción de los productos de la Distribuidora .....	43
<b>Tabla 11-3:</b>	Carta de clientes Distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias .....	50
<b>Tabla 12-3:</b>	Proveedores Distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias .....	51
<b>Tabla 13-3:</b>	Competidores Distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias.....	51
<b>Tabla 14-3:</b>	Representación de los factores del Macro Entorno .....	52
<b>Tabla 15-3:</b>	Representación de los factores del Micro Entorno.....	54
<b>Tabla 16-3:</b>	Parámetros de valoración .....	55
<b>Tabla 17-3:</b>	Matriz EFE distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias .....	56
<b>Tabla 18-3:</b>	Matriz EFI Distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias .....	56
<b>Tabla 19-3:</b>	Volumen de compra .....	59
<b>Tabla 20-3:</b>	Productos marca Nestlé.....	61
<b>Tabla 21-3:</b>	Participación de los productos ofertados por parte de la Distribuidora .....	62
<b>Tabla 22-3:</b>	Matriz BCG Distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias .....	62
<b>Tabla 23-3:</b>	Interpretación de la matriz BCG .....	63
<b>Tabla 24-3:</b>	Participación de los productos en el mercado .....	65
<b>Tabla 25-3:</b>	Factores internos de la distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias.....	67
<b>Tabla 26-3:</b>	Factores internos distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias .....	71

<b>Tabla 27-3:</b>	Hoja de trabajo FODA .....	72
<b>Tabla 28-3:</b>	Priorización de las fortalezas .....	73
<b>Tabla 29-3:</b>	Priorización de las oportunidades .....	74
<b>Tabla 30-3:</b>	Priorización de las oportunidades .....	74
<b>Tabla 31-3:</b>	Priorización de las amenazas .....	75
<b>Tabla 32-3:</b>	Priorización de las variables.....	76
<b>Tabla 33-3:</b>	Matriz FODA Distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias .....	77
<b>Tabla 34-3:</b>	Estrategias de Precios.....	79
<b>Tabla 35-3:</b>	Estrategias de Distribución .....	80
<b>Tabla 36-3:</b>	Estrategias de promoción .....	81
<b>Tabla 37-3:</b>	Estrategia de Producto.....	82

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1-3:</b>	Frecuencia de oferta.....	34
<b>Gráfico 2-3:</b>	Comercializadora que asocia la marca .....	35
<b>Gráfico 3-3:</b>	Líneas de productos .....	36
<b>Gráfico 4-3:</b>	Productos de la Distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias.....	37
<b>Gráfico 5-3:</b>	Procedencia de los productos .....	38
<b>Gráfico 6-3:</b>	Factores determinantes .....	39
<b>Gráfico 7-3:</b>	Rentabilidad en la comercialización.....	40
<b>Gráfico 8-3:</b>	Inclinación por la Distribuidora.....	41
<b>Gráfico 9-3:</b>	Mayor énfasis en las actividades .....	42
<b>Gráfico 10-3:</b>	Promoción de los productos de la Distribuidora.....	43
<b>Gráfico 11-3:</b>	Volumen de compras .....	60
<b>Gráfico 12-3:</b>	Participación de los productos en el mercado.....	65

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1-1:</b>	Marketing Mix .....	6
<b>Figura 2-1:</b>	Análisis del entorno PEST .....	14
<b>Figura 3-1:</b>	Variables Políticos .....	14
<b>Figura 4-1:</b>	Variables Económicas.....	15
<b>Figura 5-1:</b>	Variables Sociales.....	15
<b>Figura 6-1:</b>	Variables Tecnológicas.....	16
<b>Figura 7-1:</b>	Análisis Externo.....	16
<b>Figura 8-1:</b>	Análisis Interno.....	17
<b>Figura 9-1:</b>	Matriz FODA.....	18
<b>Figura 10-1:</b>	Objetivos y metas del Marketing .....	20
<b>Figura 11-1:</b>	Matriz BCG.....	21
<b>Figura 12-1:</b>	Canal de distribución .....	24
<b>Figura 13-1:</b>	Información del mercado .....	27
<b>Figura 1-3:</b>	El PIB en el Ecuador.....	48
<b>Figura 2-3:</b>	Balanza Comercial del Ecuador.....	48
<b>Figura 3-3:</b>	El desempleo en el Ecuador.....	49
<b>Figura 4-3:</b>	Organigrama Estructural de la distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias .....	58
<b>Figura 5-3:</b>	Productos marca Nestlé .....	61

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

**ANEXO A:** ENCUESTA

## RESUMEN

El presente trabajo de titulación tuvo por finalidad el diseño de un Plan Comercial para la distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias, mismo que está conformado por estrategias que permitan mejorar su posicionamiento en el mercado. El desarrollo investigativo se sustentó en la aplicación de los métodos inductivo, deductivo, los cuales garantizaron la eficiencia en el manejo de la información, tales como la observación directa, la entrevista, misma que fue aplicada al principal directivo de la Distribuidora, y la encuesta se la direccionó hacia los propietarios de los establecimientos comerciales minoristas de la ciudad. Los resultados obtenidos permitieron denotar el bajo nivel de posicionamiento de la distribuidora en el mercado, sus principales competidores, gustos y preferencias de los consumidores, así como también los márgenes de rentabilidad que entregan sus competidores a los minoristas. La presente propuesta formula estrategias basadas en el Marketing Mix; es decir, Precio, Promoción, Distribución y Producto, para de esta manera encaminar a la entidad a solventar todos sus problemas, por tal razón se recomienda la aplicación del presente trabajo de titulación con la finalidad de mejorar sus índices de venta, y por ende la consecución de sus objetivos.

**Palabras clave:** <PLAN COMERCIAL> <POSICIONAMIENTO> < PLAN DE MARKETING> < MIX DE MARKETING> <PRECIO> <PLAZA > < DISTRIBUCIÓN> < PRODUCTO> <ESTRATEGIAS>



## ABSTRACT

The purpose of this degree work was to design a Commercial Plan for the distributor Luis Felipe Olmedo Arias, which is made up of strategies to improve its position in the market. The research development was based on the application of inductive, deductive methods, which ensured efficiency in the management of information, such as direct observation, the interview, which was applied to the main manager of the Distributor, and the survey, which was directed towards the owners of the retail establishments of the city. The obtained results allowed denoting the low level of positioning of the distributor in the market, its main competitors, tastes and consumer preferences, as well as the profit margins delivered by competitors to retailers. This proposal develops strategies based on the Marketing Mix that is Price, Promotion, Distribution and Product, in order to direct the entity to solve all its problems, for this reason, it is recommended that this degree work be implemented for the purpose of improving its sales rates and thus achieving its objectives.

**Key words:** <BUSINESS PLAN> <POSITIONING> <MARKETING PLAN> <MARKETING MIX> < PRICE >< MARKET PLACE>< DISTRIBUTION> < PRODUCT >< STRATEGIES>





## **INTRODUCCIÓN**

Las actividades comerciales en la provincia de Chimborazo y específicamente en el cantón Riobamba se vuelven cada vez más competitivas, razón por la cual las empresas deberán estar preparadas para hacer frente a los nuevos retos que el mercado y sus competidores les impongan, bajo este precepto es que las organizaciones deberían diseñar y elaborar en implementar un Plan Comercial, herramienta que representa ser de gran importancia ya que de su aplicación dependerá en gran medida el posicionamiento de la empresa en el mercado.

La distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias, no está exenta a los efectos de los fenómenos anteriormente descritos, por tal razón urge la necesidad de la implementación de un Plan Comercial, mismo que permitirá a la entidad determinar con certeza los factores de mayor relevancia en las actividades de comercialización, a más de identificar su real posicionamiento en el mercado.

Mediante la implementación del Plan Comercial, la distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias podrá identificar aquellos productos que gozan de mayor aceptación y preferencia por parte del consumidor, a más de ello se podrá conocer si los minoristas están conformes con los parámetros de rentabilidad proporcionados por la empresa, y en base a esta información poder formular las respectivas estrategias de mejora.

Las estrategias que se formulen estarán basadas en las variables por las que se compone el Marketing Mix, es decir, Precio, Plaza, Producto y Distribución, en tal virtud su aplicabilidad será de gran interés para la entidad ya que por intermedio de ella se podrá mejorar la ubicación de la distribuidora en el mercado, a más de provocar la fidelización de los clientes con la empresa, y encaminar a la empresa en la búsqueda de la mejora continua.

## **CAPÍTULO I**

### **1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

#### **1.1. Plan Comercial**

La elaboración e implementación de un plan comercial en una organización es de singular importancia, pues, por intermedio de esta herramienta se podrá definir las acciones más eficaces para la consecución de los objetivos empresariales, para lo cual se deberá determinar de manera clara y concisa cada meta, con la finalidad de formular las tácticas más adecuadas para el desarrollo del presente plan, en consecuencia se puede determinar que “ Por planificación comercial se debe entender el análisis de la situación interna y externa, la determinación de los objetivos comerciales y la formulación de estrategias conducentes a ellos, así como su implementación y control” (Garcia, Frejeiro, Alvarez, & Mera, 2005)

##### **1.1.1. *Ventajas del Plan Comercial***

Existen varias ventajas a las que se puede acceder si se diseña un eficiente Plan Comercial, a continuación se detalla las más significativas:

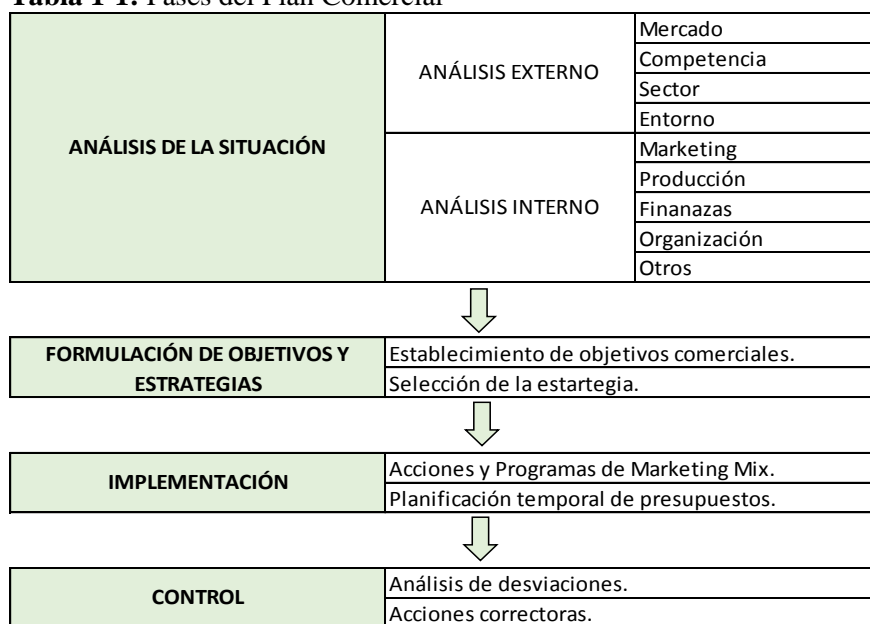
- “Mejora la coordinación de las actividades
  - Identifica los cambios y desarrollos que se puede esperar; maximizando la utilidad de los recursos disponibles a las necesidades
  - Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio, minimizando las respuestas no racionales a los eventos inesperados
  - Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa proporcionando un marco comparativo útil para la revisión continuada de las actividades y a su vez, mejorando la comunicación
  - Orienta a la empresa al futuro, la dirección tendrá una visión del negocio a largo plazo”
- (Garcia, Frejeiro, Alvarez, & Mera, 2005)

##### **1.1.2. *Fases de la Planificación Comercial***

Para la realización del Plan Comercial es de singular interés ejecutar ciertas etapas, mismas que son importantes para un eficiente manejo de la situación empresarial, existen fases muy marcadas dentro del Plan Comercial tales como: Análisis de la situación, Formulación de

objetivos y estrategias, Implementación, Control; a continuación su representación gráfica de dichas fases con sus respectivos componentes

**Tabla 1-1:** Fases del Plan Comercial



**Fuente:** (García, Frejeiro, Alvarez, & Mera, 2005)

**Elaborado por:** Jara, J. 2019

#### 1.1.2.1. *Análisis de la situación*

En las actividades empresariales existen factores que intervienen en el desarrollo de sus acciones, es por ello que se debe realizar todo aquel análisis que induzca a identificar los aciertos y falencias que la organización tenga en el manejo de dichos factores.

##### **a. Análisis Externo**

Es quizás el más importante al momento de planificar, pues por medio del presente análisis se podrá identificar con claridad todos aquellos factores que intervienen en las actividades empresariales es por ello que se puede decir que el análisis externo “se justifica por la necesidad de conocer cada una de las variables que componen la cúpula o caparazón que envuelve a la empresa” (Colom, 2015)

Esto quiere decir que una vez realizado el presente análisis se podrá identificar plenamente las Oportunidades y Amenazas a las que la empresa estaría sometida una vez puesta en marcha sus actividades, por tal motivo es de gran importancia conocer y determinar el impacto que dichos factores tendrá en la organización, Dentro del análisis externo se puede visualizar las siguientes variables, mismas que aportan con información de gran valía para la empresa:

## **Mercado**

Existen diversidad de definiciones y criterios sobre este factor, sin embargo se puede indicar que mercado es aquel lugar donde confluyen oferentes y demandantes con la finalidad de realizar transacciones de índole comercial, y/o de prestación de servicios.

## **Competencia**

Antes de poder describir el significado de tal factor es de gran importancia conocer el significado de dicha variable, en tal virtud se puede decir que “Cuando se va comenzar un negocio, lo más probable es que ya existan otros negocios u otros productos similares en el mercado; pero no se debe temer a la competencia sino a la incompetencia propia, para así sacar al mercado un producto innovador” (Van de Berghe, 2016)

## **Sector**

Representa ser un grupo de entidades que satisface las necesidades de un determinado sector, o mercado, es decir no es mas que las características que posee las actividades empresariales en la búsqueda permanente de identificar los requerimientos de dicho sector.

## **Entorno**

La generalidad de los empresarios, autoridades, empleados de entidades, concuerdan en reconocer la importancia de identificar lo que se suscita en el entorno empresarial, convirtiéndose en una necesidad dicho análisis, pues permitirá conocer e identificar los factores que inciden en las actividades de la empresa.

### **b. Análisis Interno**

Al realizar eficientemente dicho análisis se podrá identificar y conocer las Debilidades y Fortalezas que posee la empresa, factores predominantes en las actividades diarias, por tal razón se deberá emplear las herramientas más idóneas que conlleven a la identificación de los factores antes mencionados, pues, al identificar plenamente y con exactitud dichas variables se podrá cumplir con los objetivos propuestos, es por ello que se puede decir o mencionar que “el propósito del análisis interno no es definir la estrategia (erróneamente se convierte en el aspecto clave del proceso de planificar), sino documentar y analizar su congruencia con la dirección que

la empresa lleva en el momento del análisis, basándose para ello en la percepción de los elementos fundamentales que la definen” (Arjona, 1999)

Como en el análisis externo, en el interno también se puede identificar y determinar factores y/o variables que intervienen en las actividades que la empresa realiza en su diario accionar, siendo las más significativas y de mayor representatividad las que se detallan a continuación:

## **Marketing**

La definición de este importante factor va más allá de un concepto básico y empírico al querer o pretender relacionarlo únicamente con las ventas, pues su conceptualización se basa en el desarrollo de estrategias, acciones y tácticas que conlleven a la empresa al cumplimiento de sus metas y objetivos, sin duda los resultados se podrán reflejar en las ventas o en la satisfacción del cliente con un determinado servicio, los efectos que se desprenden de dicha aplicación conlleva a la percepción de la marca por parte del cliente, factor que se lo conoce como fidelización.

Otras de las conceptualizaciones que se posee con este factor es la que está relacionada estrechamente con la publicidad, “tras este planteamiento reside una idea fundamental: la fusión de marketing no persigue la venta de los que fabrique la empresa, sino al contrario: la fabricación de lo que sea capaz de vender. Esto exige, pues, averiguar primero que se puede vender-para que coincida con los gustos de los clientes-para entonces concebir y crear una respuesta coherente” (Maldonado, Serrano, Olarte, & Elisa, 2008)

Esta importante herramienta también se sustenta en una serie de definiciones, mismas que aportan de manera directa en las actividades de la empresa, siendo la más importante el Marketing Mix, siendo el principal componente las 4Ps del Marketing, misma que se compone de la siguiente manera:

- “Producto.- todo elemento, tangible o intangible, que satisface un deseo o una necesidad de los consumidores o usuarios y que se comercializa en un mercado.
- Precio.- monto de dinero que están dispuestos a pagar los consumidores o usuarios para lograr el uso posesión o consumo de un producto o servicio específico.
- Plaza.- Estructura interna y externa que permite establecer el vínculo físico entre la empresa y sus mercados para permitir la compra de sus productos o servicios.” (Marketing Publishing Center, 1990)
- Promoción.- hace referencia aquellos canales que se emplea para dar a conocer el producto que se oferta en un determinado mercado.



**Figura 1-1:** Marketing Mix

**Fuente:** (Delgado, 2016)

### **Producción**

Se puede expresar que la principal función que posee toda organización empresarial es la producción o comercialización de un bien y/o servicio, mismos que son expuestos en un determinado mercado con la finalidad de satisfacer una necesidad específica, sin importar el tamaño de la entidad será necesario una serie de recursos, tales como, Financieros, tecnológicos, humanos entre otros.

En tal virtud “se entiende por producción una de las actividades de la empresa cuyo objetivo es la creación de bienes o servicios, mediante la realización y gestión de operaciones o transformaciones de diversos materiales y/o componentes, obteniendo en cada momento un valor añadido en cada etapa con respecto a la anterior” (Soret, 2009)

### **Finanzas**

Se refiere en gran medida a la parte económica de cada organización, en si guarda estrecha relación con los recursos que la empresa emplea o genera para la producción y/o comercialización de un determinado bien, por tal motivo se debe tomar a las finanzas como una parte integral de la estructura del negocio, ya que interviene de forma directa en todos los aspectos más representativos de la empresa, es por ello que hay que darle la importancia que el caso amerita, pues un eficiente manejo de las finanzas conlleva a la consecución de los objetivos planteados, su principal función será controlar la eficiencia en la administración del dinero y el capital, es decir, los recursos financieros.

## **Organización**

Este importante aspecto guarda mucha relación con la función administrativa con la que cuenta la empresa, ya que por estar conformada por un grupo de personas que se esfuerzan diariamente en alcanzar y superar las metas propuestas, además permite identificar y clasificar de manera organizada las diferentes dependencias de la empresa, con lo cual se puede controlar y manejar de manera eficiente los recursos de la empresa. Por tal razón se puede decir que “la organización tiene su origen en la necesidad humana de cooperar con otras personas para alcanzar metas que individualmente no se podrían conseguir. Esta cooperación hace que la actividad personal sea más productiva o menos costosa, la organización es una herramienta para hacer efectivo el trabajo de un grupo de personas que aspiran a conseguir un fin común” (Aramburu & Rivera, 2010)

### *1.1.2.2. Formulación de objetivos y estrategias*

Es muy importante mencionar que las definiciones están muy ligadas entre sí, pues, para poder cumplir con un determinado objetivo se deberá diseñar o formular estrategias que conlleven al cumplimiento de dicho objetivo, es muy sabido que la formulación dependerá en gran medida de la planeación estratégica que se realice, por tal razón se deberá contar con la información necesaria para poseer un criterio más amplio en torno a la temática que se investiga, “en tal sentido, a ese momento de la planeación se le concibe como la formulación de acciones que le permitirán a la organización lograr sus objetivos últimos, lo que incluye: identificación de fortalezas y debilidades internas, determinación de amenazas y oportunidades externas, establecimiento de la misión, la visión de futuro y las políticas permanentes, la concreción de estrategias globales, la fijación de objetivos de alcance medio, el establecimiento de metas y la asignación de recursos” (Zabala, 2005)

#### **a. Establecimiento de objetivos comerciales**

Se puede expresar que dichos objetivos son metas específicas correspondientes a la función comercial de la empresa o al marketing de la misma, las cuales por regla general son establecidas por la persona encargada del manejo del marketing en la empresa (Director), generalmente dichos objetivos son expresados en términos cualitativos y cuantitativos, en consecuencia “los objetivos en una empresa de negocios indican adónde y hacia qué deseamos avanzar comercialmente. Son formulados por la dirección de mayor nivel tratando de combinar de la mejor manera posible todos los recursos de la empresa, para crear el valor económico deseado” (Instituto Interamericano de Cooperación para la agricultura, 2003)

## **b. Selección de la estrategia**

En esta sección se debe considerar que “el criterio para la selección de estrategias, debe ser tratado como algo que involucre tanto a la Gerencia como al grupo estratégico, y las estrategias deben buscar cumplir los objetivos de corto (en este caso tácticas) y largo plazo para llegar a la visión.” (Soto, 2014)

Esto implica que todos los integrantes del grupo estratégico de la empresa serán quienes aporten con sus experiencias diarias en la formulación de las estrategias a seguir, cabe indicar que dicho grupo deberá ser multidisciplinario, ya que mediante la diversidad de criterios se podrá enfocar de forma más clara las medidas correctivas de una problemática existente y así poder formular los mecanismos de mejora.

### **1.1.2.3. Implementación**

Esta etapa es quizá una de las más importantes dentro de la planeación, pues de correcta aplicación dependerá en gran medida el éxito o fracaso de la empresa, es evidente que más de una organización no ejecutan sus acciones según lo planeado, dejando a las entidades sin un rumbo fijo que seguir o sin un norte que les guíe en la toma diaria de decisiones, “una vez que se formula una estrategia, debe implementarse correctamente para que se concreten los resultados deseados. Cierta evidencia señala que una estrategia promedio que se implementa bastante bien resulta mejor que una estrategia excelente que se implementa deficientemente” (Hitt & Perez, 2006)

Esto implica que la implementación de las estrategias es igual de importante que su formulación, es decir posee un peso específico compartido dentro de lo que implica la planificación estratégica.

## **A. Acciones y programas de Marketing**

Sin importar el tamaño de la empresa, al igual que el segmento hacia donde se encamine con un determinado producto y/o servicio (nicho), con la única finalidad de satisfacer las necesidades de los consumidores y a su vez fidelizar a los mismos es de gran importancia crear acciones y programas de Marketing para con ello poder garantizar la permanencia de la empresa en el mercado, dichos programas y acciones con el paso del tiempo deben ser actualizados para que los efectos no pierdan efectividad.



Esta etapa es quizá la de mayor dinamismo, pues, a partir de esta fase es donde se debe traducir todas las estrategias planteadas en acciones, las cuales deberán ser supervisadas y ejecutadas constantemente por la persona encargada de dichas acciones, es muy importante que dichos planes y programas se realicen en los tiempos establecidos, el no hacerlo implica un fracaso rotundo en el plan de marketing, antes de iniciar con la implementación de los planes, es frecuente que el encargado del control verifique los siguientes condicionamientos;

- “Disponibilidad de recursos (humanos, materiales y financieros)
- Evaluación de los costes previstos
- Jerarquizar la atención y dedicación que se debe prestar a dichos planes en función de su urgencia e importancia.” (MGLOBAL, 2015)

Existe cierta tipología en cuanto a los planes y programas se refiere, mismos que están expuestos o forman parte del Marketing Mix, teóricamente se puede distinguir los siguientes tipos de acciones:

#### **a) Sobre productos**

- “Racionalización de los productos: eliminación de referencias con baja rotación o bajo margen.
- Mejoras en la calidad o en las características: del producto, su envase, su presentación, etc.
- Ampliación o modificación de la gama: lanzar nuevos productos al mercado, eliminar algún producto, sacar nuevas versiones, etc.
- Nuevas marcas: creación de una nueva marca, registro de una nueva marca, cambio de marca, nuevo diseño de una marca anterior...
- Cambio de envase: rediseño del mismo, sustitución de materiales, envase de mayor capacidad, nuevo formato, etc.

#### **b) Sobre precios**

- Modificación de las tarifas actuales de precios y de la escala de descuentos.
- Modificación de las condiciones de venta y de los términos de venta.

#### **c) Sobre comunicación**

- Contacto personalizado con distribuidores y clientes, etc.

- Selección de medios: generales (televisión, prensa, radios, etc.) o sectoriales (revistas especializadas, etc.).
- Realizar campañas concretas: publicidad, de marketing online, de relaciones públicas, promocionales, esponsorización y patrocinio, etc.
- Determinación y asignación de presupuestos (por instrumentos de comunicación, por medios y soportes, etc.)
- Incentivación y motivación del personal interno.

#### **d) Sobre distribución y fuerza de ventas**

- Cambios en los canales de distribución.
- Mayor cobertura a nivel detallista en los canales en los que estamos presentes.
- Modificación y/o fijación de las condiciones y funciones de los mayoristas y detallistas.
- Cambiar de transportista para reducir los costes de transporte.
- Pago de portes.
- Mayor regularidad de las expediciones.
- Mejoras en los plazos de entregas.
- Aumentar el número de comerciales.
- Modificación de las zonas y rutas de venta.” (MGLOBAL, 2015)

### **B. Planificación temporal de los presupuestos**

Es importante mencionar que “el presupuesto de una organización expresa la forma en que se van a aplicar los recursos disponibles en el futuro para conseguir los objetivos fijados en la estrategia” (Muñiz, 2009)

Además de ello se debe considerar que el presupuesto está determinado por ciertas características específicas, mismas que la convierten en una importante herramienta para una eficiente gestión empresarial, razón por la cual se debe mencionar

- “La participacion de los diferentes directivos y responsables hace que esta herramienta sea un sistema de participación para la consecución de los objetivos.
- Debe transmitir de una forma concreta en qué aspectos se deberá poner más énfasis, las prioridades y los resultados a conseguir
- Debe proporcionar toda la información concreta en recursos

- Se trata de representar los planes previstos para un periodo futuro, normalmente un año, y explica la forma en que la dirección va a conseguir los objetivos previstos.
- El objetivo principal será conseguir un rendimiento o resultado que sea real y asumible, y coherente con la estrategia.
- El presupuesto, aparte de ser una herramienta de participación, deberá dotar a todos los implicados de los recursos necesarios para cumplir con los objetivos previstos.” (Muñiz, 2009)

La gran mayoría de las empresas efectúan su planificación de presupuestos de varias formas, la más común es aquella en la que se asigna el presupuesto en base a una marca, es en este momento en donde los responsables del Marketing planifican un presupuesto para cubrir los requerimientos que impliquen el lanzamiento de un producto y/o servicio.

#### 1.1.2.4. *Control*

“El control de la empresa es fundamental para que pueda supervivir. Es evidente que, como confirman las estadísticas, una gran mayoría de empresas pequeñas y medianas mueren, bien por falta de control, bien por la existencia de un inadecuado sistema de control” (Eslava, 2013)

La gran mayoría de las empresas u organizaciones han sido destinadas al anonimato en la época de crecimiento y bonanza, pues, si una entidad desaparecía rápidamente del mercado al poco tiempo era sustituida por otra de similares características, es a partir de la llegada de nuevos retos y crisis que estas han desarrollado o reforzado los niveles de control empresarial, mismo que se realiza al interior de la empresa (control interno), así como también de su entorno (control externo) empresarial, mediante este análisis se podrá direccionar de forma eficiente a la organización a la consecución de los objetivos planteados.

#### **A. Análisis de desviaciones**

Para un eficiente manejo de los recursos financieros en la empresa es importante conocer e identificar cuáles podrían ser las probables desviaciones en las actividades diarias de producción y/o comercialización, según sea el caso o la naturaleza del negocio; es muy conocido que “el control presupuestario es sinónimo de realizar el análisis de las desviaciones. Para poder conseguir este objetivo deben existir una serie de elementos que permitan poder explicar las diferencias entre los objetivos marcados en el presupuesto y la realidad” (Muñiz, 2009)

Las causas más comunes para la existencia de las desviaciones se encuentran enmarcadas en los siguientes aspectos:

**Tabla 2-1:** Causas para el surgimiento de las desviaciones

<b>CAUSAS QUE MOTIVAN EL SURGIMIENTO DE LAS DESVIACIONES</b>	
<b>1.- Por diferencias en el precio unitario</b>	El coste unitario de los materiales, mano de obra, servicios, etc., y el precio de venta del producto pueden ser mayor / menor que el presupuestado.
<b>2.- Por diferencias en el consumo unitario previsto</b>	El coste unitario de los materiales, mano de obra, servicios, etc., y el precio de venta del producto pueden ser mayor / menor que el presupuestado.
<b>3.- Por actividad</b>	La empresa prevé producir una cantidad determinada, pero la producción final resulta ser mayor o menor.
Las desviaciones se pueden analizar a partir de la contabilidad general o desde la contabilidad de costes. En este segundo caso, la información que se obtiene es mucho más detallada.	

Fuente: (Muñiz, 2009)

Elaborado por: Jara, J. 2019

## **B. Acciones correctoras**

Las normas dictamina que cada empresa “debe tomar acciones para eliminar las causas de no conformidades con objeto de prever que vuelva ocurrir, Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas” (Novelo, 2002)

Dichas acciones se deberán aplicar a todas aquellas incidencias que pudieran suscitarse por temas relacionados con la calidad en el producto y/o servicio, en el empleo inadecuado de herramientas, mala implementación en los procesos productivos, más manejo de la documentación, entre otras, es aquí cuando la dirección será la encargada de detectar dichas falencias y prevenir de ser el caso o a su vez formular estrategias de solución a un problema específico.

### **1.1.3. Estructura de un plan comercial**

Para la realización de un plan sin importar el tipo que sea, es de suma importancia seguir una secuencia lógica y ordenada de pasos, mismos que estarán entrelazados unos con otros, con la finalidad de absorber de forma directa y eficiente la información que cada paso proporcione, dicha información provendrá directamente de la empresa o entidad en donde se esté realizando el plan Comercial.

#### 1.1.3.1. *Resumen Ejecutivo*

Se puede decir que “un resumen o informe ejecutivo es un documento que se entrega de forma adjunta al plan de negocios o business plan con el objetivo de resumir y resaltar los puntos más importantes del plan de negocio o plan de empresa. Eso sí, aunque se entregue al principio no se realiza hasta que se ha finalizado el plan de empresa o plan de marketing.” (Mañez, 2017)

Si se desea tener éxito el cualquier tipo de emprendimiento se puede decir que este es quiza el paso mas esencial para llegar con éxito a plasmar una idea de negocio, pues la gran mayoría fracasa al no haber diseñado previamente una hoja de ruta que encamine el emprendimiento en un mercado.

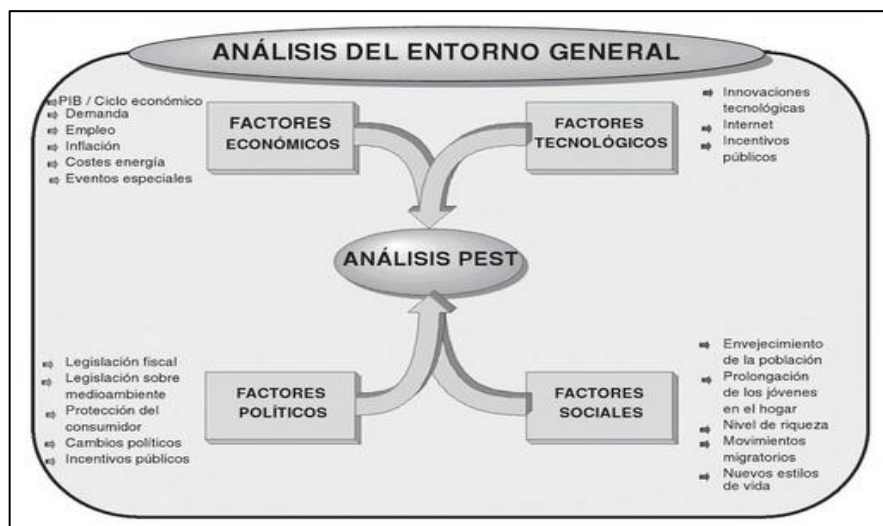
#### 1.1.3.2. *Mision, Vision y alcance del negocio*

Dentro de la filosofía empresarial se puede identificar plenamente estos dos componentes esenciales para la organización, pues serán quienes identifiquen la razón de ser de la empresa, hacia donde quiere, con que llegar y en que periodo de tiempo, es decir delimita el accionar de lo que se hace y pretende cumplir en una temporalidad.

#### 1.1.3.3. *Análisis del entorno y del mercado*

Este punto quizá representa el inicio del Plan Comercial, es muy conocido que “las estrategias no deben surgir de la nada, deben responder al entorno del negocio, de ahí la importancia de realizar un análisis de la situación actual del entorno general de la sociedad” (Martínez & Milla, 2012)

Otro factor muy importante dentro de este análisis está el saber pronosticar, explorar y vigilar el entorno empresarial, pues, el conocer muy a fondo su comportamiento permitirá conocer e identificar las tendencias y acontecimientos suscitados en el pasado para de esta manera proyectarse a un futuro más realista, es importante acotar que para dicho análisis por lo general se aplica la técnica PEST, que identifica a las variables: Políticas, económicas, sociales, tecnológicas, variables que intervienen en casi todo el entorno social, y más aún en el empresarial pues, son aquellas variables que direccionan las tendencias en el mercado.

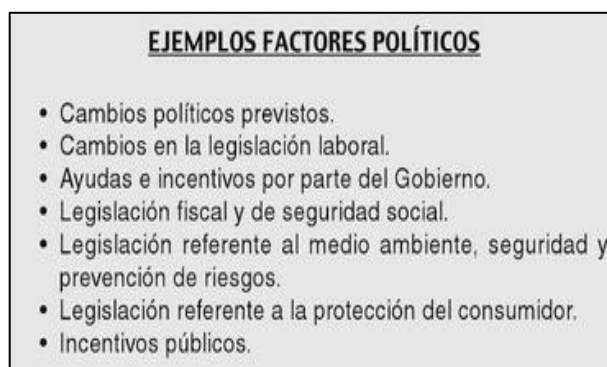


**Figura 2-1:** Análisis del entorno PEST

Fuente: (Martínez & Milla, 2012)

### A. Variables Políticas

“Son los aspectos gubernamentales que inciden de forma directa en la empresa. Aquí entran las políticas impositivas o de incentivos empresariales en determinados sectores, regulaciones sobre empleo, el fomento del comercio exterior, la estabilidad gubernamental, el sistema de gobierno, los tratados internacionales o la existencia de conflictos internos o con otros países actuales o futuros” (Martín, 2017)

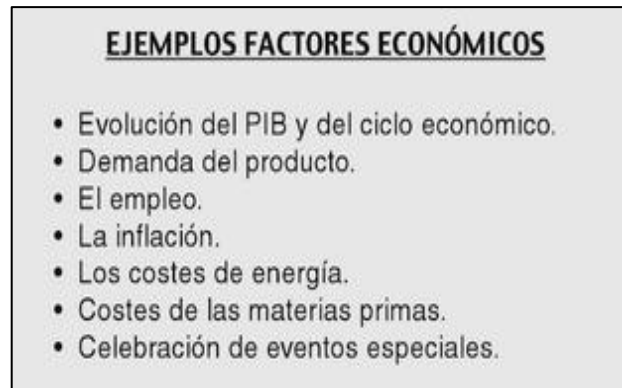


**Figura 3-1:** Variables Políticas

Fuente: (Martínez & Milla, 2012)

### B. Variables Económicas

“Hay que analizar los datos macroeconómicos, la evolución del PIB, las tasas de interés, la inflación, la tasa de desempleo, el nivel de renta, los tipos de cambio, el acceso a los recursos, el nivel de desarrollo y los ciclos económicos. También se deben investigar los escenarios económicos actuales y futuros y las políticas económicas.” (Martín, 2017)

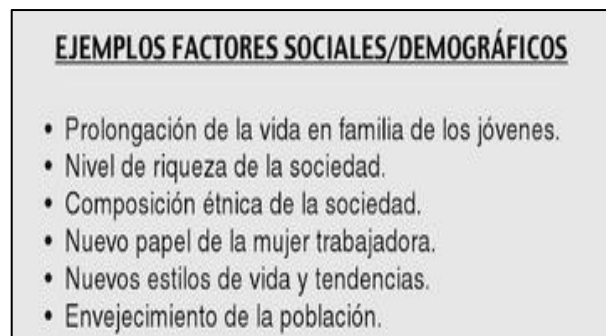


**Figura 4-1:** Variables Económicas

**Fuente:** (Martinez & Milla, 2012)

### C. Variables Sociales

“Los factores a tener en cuenta son la evolución demográfica, la movilidad social y cambios en el estilo de vida. También el nivel educativo y otros patrones culturales, la religión, las creencias, los roles de género, los gustos, las modas y los hábitos de consumo de la sociedad. En definitiva, las tendencias sociales que puedan afectar el proyecto de negocio.” (Martín, 2017)

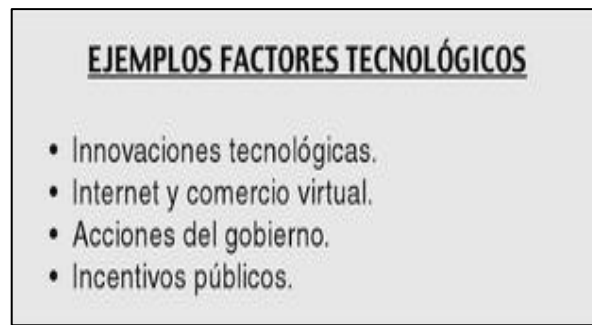


**Figura 5-1:** Variables Sociales

**Fuente:** (Martinez & Milla, 2012)

### D. Variables Tecnológicas

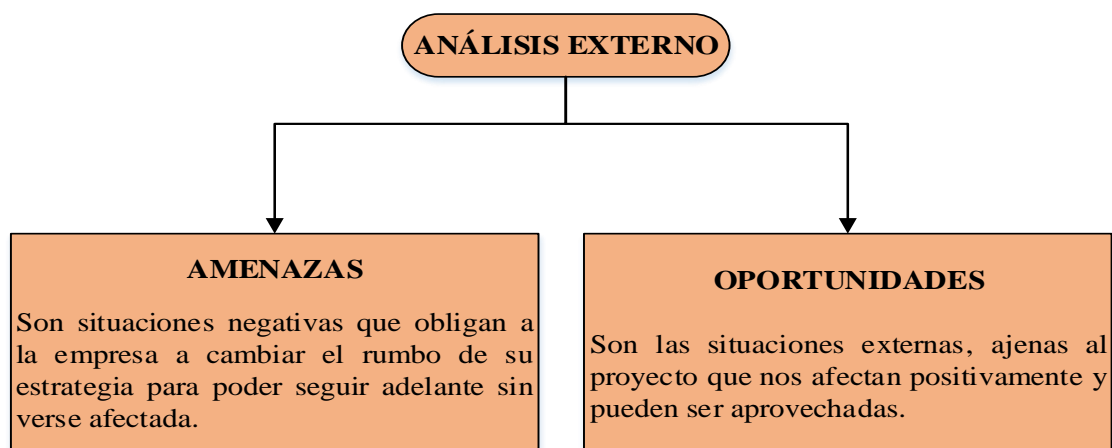
“Resulta algo más complejo de analizar debido a la gran velocidad de los cambios en esta área. Hay que conocer la inversión pública en investigación y la promoción del desarrollo tecnológico, la penetración de la tecnología, el grado de obsolescencia, el nivel de cobertura, la brecha digital, los fondos destinados a I+D, así como las tendencias en el uso de las nuevas tecnologías.” (Martín, 2017)



**Figura 6-1:** Variables Tecnológicas  
Fuente: (Martinez & Milla, 2012)

### E. Análisis de las capacidades Externas

Una vez realizado el análisis externo de la empresa se puede definir aquellos factores que intervienen en el normal desarrollo de las actividades de la organización, es decir, las Amenazas, y Oportunidades, factores que la empresa por lo general no posee control alguno sobre ellas.



**Figura 7-1:** Análisis Externo  
Elaborado por: José Luis Jara Chaux

### Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

“La matriz EFE o de evaluación de factores externos permite evaluar los factores que se han determinado como oportunidades y amenazas, resultado del análisis externo de la empresa o macro entorno.” (Gastalver, 2015)

Para la elaboración de la matriz EFE es importante ejecutar ciertas actividades en orden secuencial y lógicas tales como:

- Realizar el listado de los factores anteriormente descritos.



- Asignar un valor de 0.00 cuando no tiene importancia y de 1.00 cuando es muy importante.
- Dan una calificación a cada factor en rangos que van desde 1 a 4.
- Multiplicar cada factor por aquella calificación asignada.
- Realizar la sumatoria ponderada.

**Tabla 3-1:** Matriz EFE

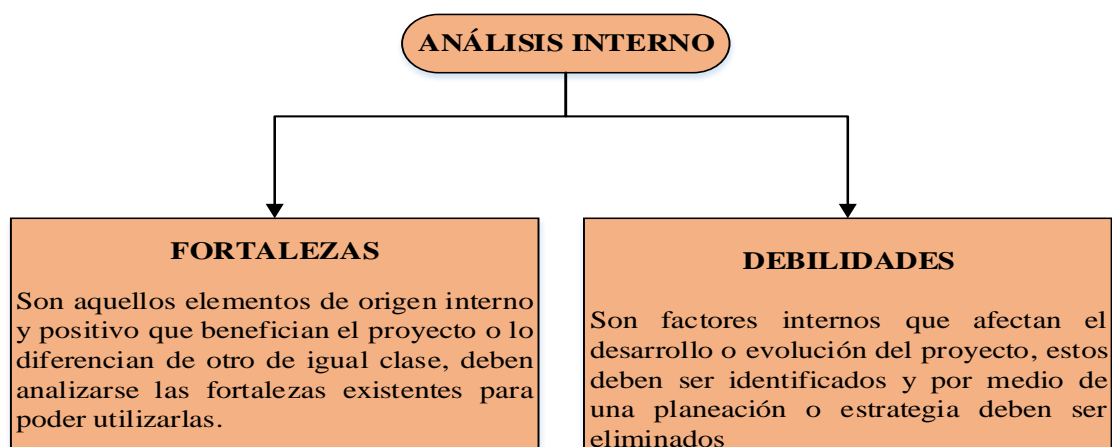
FACTORES EXTERNOS	PESO RELATIVO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
O1	0,27	4	1,080
O2	0,24	4	0,960
O3	0,20	3	0,600
<b>AMENAZAS</b>			
A1	0,12	2	0,240
A2	0,11	2	0,220
A3	0,06	1	0,060
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>3</b>

Elaborado por: Jara, J. 2019

#### 1.1.3.4. *Análisis de las capacidades Internas*

“El análisis interno se encarga de investigar las características de los recursos, factores, medios, habilidades y capacidades de que dispone la empresa para hacer frente al entorno, apartir de su estudio, se podrán determinar con cierto rigor las fortalezas y las debilidades de la organización.” (Carrión, 2007)

Es de gran interés para la empresa el identificar los factores que inducen a realizar un eficiente manejo de sus recursos, para ello se deberá conocer el impacto de las variables en sus actividades diarias, pues, la empresa posee una injerencia más directa de las mismas, y puede en gran medida manejar la situación a la interna de la misma.



**Figura 8-1:** Análisis Interno

Elaborado por: Jara, J. 2019

## A. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)

“La matriz de evaluación de factores internos que denomina EFI se desarrolla iniciando con la lista de las Fortalezas y Debilidades. En segunda instancia, se asigna un peso de 0,00 a 1,0 a cada una de ellas, relacionando cada característica con su peso relativo para el éxito en la industria.” La sumatoria de dicha asignación deberá ser al igual que en la matriz EFE 1,00, de igual forma se tendrá que calificar cada factor con rangos comprendidos entre 1 y 4, dependiendo el grado de importancia, para en lo posterior obtener el valor ponderado. (Brenes, 2003)

**Tabla 4-1: Matriz EFI**

FACTORES INTERNOS	PESO RELATIVO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
F1	0,27	4	1,080
F2	0,24	4	0,960
F3	0,20	3	0,600
<b>DEBILIDADES</b>			
D1	0,12	2	0,240
D2	0,11	2	0,220
D3	0,06	1	0,060
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>3</b>

Elaborado por: Jara, J. 2019

## B. Matriz FODA

Es quizá una de las herramientas de diagnóstico más empleada, la versatilidad de la misma induce para que la información que entrega sea confiable y segura, “esta matriz permite relacionar las fortalezas y las debilidades de la empresa con las oportunidades y las amenazas del ambiente, con el objetivo de elaborar un diagnóstico que ubique a la organización en una de cuatro posiciones posibles.” (Dvoskin, 2004)



**Figura 9-1: Matriz FODA**

Fuente: (Dvoskin, 2004)

Elaborado por: Jara, J. 2019

## C. Matriz Holmes

Conocida también con el nombre de matriz de priorización, mediante la aplicación de esta herramienta se puede seleccionar los factores de mayor incidencia en la organización basada en la calificación ponderada. La aplicación de la matriz de priorización conlleva un paso previo de determinación de las opciones sobre las que decidir, así como de identificación de criterios y de valoración del peso o ponderación que cada uno de ellos tendrá en la toma de decisiones, los factores internos y externos que se analice con la presente herramienta serán representados con valores comprendidos entre 1 y 0,5; recibirá el valor de 1 cuando al cruzar la calificación de los factores implique que el uno es de mas importancia que el otro, si por otro caso se identificará que los factores que se crucen impliquen que los dos tienen el mismo nivel de importancia recibirá u valor de 0,5 al igual que su reflejo.

**Tabla 5-1: Matriz de Holmes**

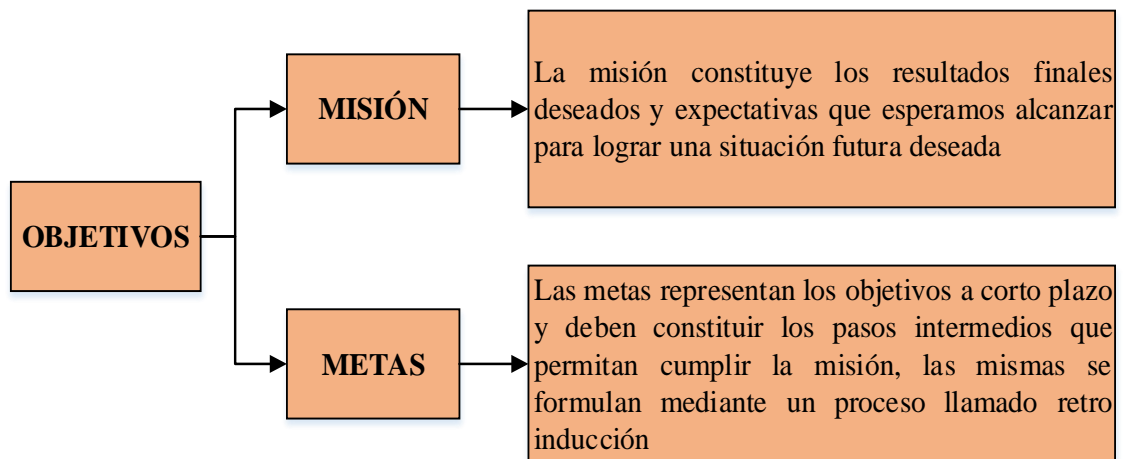
FACTORES	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	SUM	ORD	%
F1	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.5	7.0	1%
F2	1.0	0.5	0.0	0.0	0.0	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	2.0	6.0	4%
F3	1.0	1.0	0.5	0.0	0.5	0.5	1.0	0.0	1.0	1.0	6.5	2.0	13%
F4	1.0	1.0	1.0	0.5	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	9.5	1.0	19%
F5	1.0	1.0	0.5	0.0	0.5	0.5	0.5	0.0	0.0	0.0	4.0	5.0	8%
F6	1.0	0.5	0.5	0.0	0.5	0.5	0.0	1.0	1.0	1.0	6.0	3.0	12%
F7	1.0	1.0	0.0	0.0	0.5	1.0	0.5	1.0	0.5	1.0	6.5	2.0	13%
F8	1.0	1.0	1.0	0.0	1.0	0.0	0.0	0.5	0.0	0.5	5.0	4.0	10%
F9	1.0	1.0	0.0	0.0	1.0	0.0	0.5	1.0	0.5	1.0	6.0	3.0	12%
F10	1.0	1.0	0.0	0.0	1.0	0.0	0.0	0.5	0.0	0.5	4.0	5.0	8%
											50.0		100%

Elaborado por: Jara, J. 2019

### 1.1.3.5. Objetivos y metas de Marketing

“Los objetivos constituyen los resultados finales deseados o los propósitos y expectativas que esperamos alcanzar para lograr una situación futura deseada. Los mismos pueden dividirse en misión y metas.” (O’Shaughnessy, 1991)

La determinación de los objetivos y metas del márketing, constituyen la piedra angular en el diseño y elaboración del Plan Comercial, pues será quien defina el futuro de las actividades de la empresa, es por ello que se deberá formular dichas acciones de forma oportuna y precisa.



**Figura 10-1:** Objetivos y metas del Marketing

**Fuente:** (O'Shaughnessy, 1991)

**Elaborado por:** Jara, J. 2019

#### 1.1.3.6. Estrategias Comerciales

Representan aquellas medidas que permitirán alcanzar el cumplimiento de los objetivos propuestos en el plan comercial o plan de marketing, en tal virtud existen diferentes tipos de estrategias, mismas que guardan relación con:

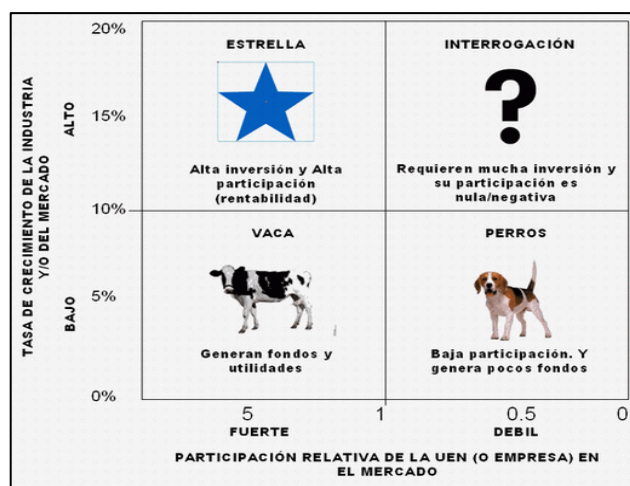
##### **A. Estrategias de Cartera**

Se puede indicar que “la estrategia de cartera es la encargada de fijar la marcha a seguir para el establecimiento de cada unidad estratégica empresarial, detallando para las mismas las diferentes combinaciones producto-mercado que deberá desarrollar la empresa.” (MGLOBAL, 2015)

Una de las herramientas de mayor uso para la implementación de este tipo de estrategia es la matriz BCG, misma que definirá los productos de mayor impacto en el mercado, así como también los de poca relevancia en el mismo.

##### **Matriz BCG**

“La matriz BCG es utilizada para realizar el análisis de la posición de un producto/negocio dentro del mercado, o bien de la cartera de negocios de una empresa u organización en el caso de que estos estén diversificados.” El nombre que da origen a dicha matriz proviene de un término inglés Boston Consulting Group, empresa que se encarga de entregar consultoría estratégica encaminada para la alta dirección empresarial, a dicha matriz se la conoce también como matriz de crecimiento. (Ruiz, 2012)







**Figura 11-1: Matriz BCG**

Fuente: (Ruiz, 2012)

Cada componente de la matriz BCG posee un significado de gran interés al momento de formular las estrategias que conlleven a un mejor posicionamiento de la marca en la mente del consumidor y en el mercado.

**Tabla 6-1: Matriz BCG**

	Los productos estrella son aquellos que generan dinero (liquidez), pero que necesitan una inversión considerable para conseguir consolidar su posición en el mercado. Además, son productos que están en un mercado en crecimiento y que tenemos una cuota de mercado considerable.
	Mientras que en el caso de los productos interrogantes el problema es que no conocemos cuál va a ser su evolución. Muchos de los productos que lanzamos al mercado suelen ser signos de interrogación de un mercado con rápido crecimiento pero con baja participación.
	Los productos vaca son también conocidos como los generadores de caja son aquellos que generan mucha liquidez y requieren relativamente pocas inversiones. Estaríamos hablando por lo tanto de productos que ya están consolidados en un mercado con poco crecimiento. El objetivo es mantener la situación competitiva de estos productos porque son los que nos generan dinero para posteriormente invertirlos en otros.
	Los productos perro (que también los puedes conocer como productos desastres son aquellos que nos generan poca liquidez y además tienen poca cuota de mercado. Es decir, productos con bajo crecimiento. Por lo que podemos tener diferentes escenarios con este tipo de productos

Fuente: (Ruiz, 2012)

Elaborado por: Jara, J. 218

## B. Estrategias de segmentación, de posicionamiento

“El análisis del posicionamiento aporta información para diseñar la estrategia de marketing. La empresa puede plantearse mantener su posición actual o tratar de corregirla, ya sea reposicionando el producto en un lugar que todavía no ha sido ocupado por ninguna marca, cerca de la marca ideal, aproximándolo al líder del mercado o de otros modos.” Mediante la

aplicación de este tipo de estrategias se podrá posicionar la marca o un producto específico en un mercado existente o a su vez en uno nuevo, así como también permitir que el cliente por medio de los atributos del producto tenga un mayor impacto en la mente del consumidor, existen a su vez dentro de las estrategias de posicionamiento las que guardan relación con: (Rodríguez & Ammetller, 2011)

- Posicionamiento de la empresa
- Posicionamiento del producto
- Posicionamiento ante el cliente.

### C. Estrategias de Fidelización

“Cuando la empresa se haya fijado objetivos de fidelización de clientes será relevante analizar las opciones que se le plantean para conseguirlos y elegir la estrategia más idónea.” Esto quiere decir que este tipo de estrategias estarán enfocadas a que los consumidores se conviertan en asiduos compradores de los productos que oferta la empresa, situación que en gran medida estará sustentada en la calidad de los mismos, garantizando con ello la fidelidad de los clientes. Por regla general este tipo de estrategias se sostiene sobre dos pilares básicos: (MGLOBAL, 2015)

**Tabla 7-1:** Pilares de las estrategias de Fidelización

<b>a) El marketing relacional</b>	El marketing relacional es una herramienta que nos ayudará a conseguir la confianza del cliente a largo plazo y que le llevará a comprar en nuestra empresa y también a recomendarla. Esta estrategia se basa en crear lazos estables que benefician a ambas partes.
<b>b) La gestión del valor percibido</b>	La gestión del valor percibido tiene como objetivo aumentar el valor de la compra realizada para el cliente, motivo por el cual estará más satisfecho y aumentará la competitividad de nuestra empresa. En necesario disponer de la información adecuada sobre las necesidades, deseos y expectativas de nuestros clientes e interpretar bien esta información para elegir la estrategia de fidelización más eficaz.

**Fuente:** (Ruiz, 2012)

**Elaborado por:** José Luis Jara Chaux

#### 1.1.3.7. Tácticas Comerciales

Las tácticas guardan mucha relación con las estrategias, así como las metas con los objetivos, es decir, cada una está ligada con la otra, representa ser acciones que se desarrollan en el corto plazo con la única finalidad de conseguir un resultado determinado, basados en estos preceptos se puede decir que la táctica no es más que un “conjunto de acciones organizadas y coordinadas

que se ejecutan para lograr una meta o un objetivo a corto plazo dentro de una estrategia global” (MAPCAL S.A, 1996)

#### 1.1.3.8. *2.1.3.8 Ejecución y control*

Se refiere a la implementación o puesta en marcha del proyecto, consiste en poner en práctica la planificación llevada a cabo previamente. Durante la ejecución del proyecto, se debe poner énfasis en la comunicación para tomar decisiones lo más rápido posible en caso de que surjan problemas. Además, se deberán organizar regularmente reuniones para administrar el equipo del proyecto, es decir discutir regularmente el progreso del proyecto y determinar las prioridades siguientes. Se realiza para coordinar los recursos que son necesarios para desarrollar los procesos planificados

El fin de las actividades de control es asegurar que los objetivos sean alcanzados en el tiempo y calidad planificada, realizando una buena supervisión y medición del rendimiento de los resultados, con el objetivo de que se puedan tomar acciones correctivas, esto se hace mediante la comparación entre la planificación realizada y los valores incurridos. Las informaciones de control deben ser proporcionadas de manera oportuna y a tiempo, sin retrasos para tomar acciones correctivas antes de que sea tarde. Para esto podemos usar el método de valor ganado o valor de trabajo realizado, método de medición de rendimiento, método de los hitos de pago, medición del rendimiento técnico, etc.

#### 1.1.3.9. *Resumen*

Se debe realizar un compendio de toda la información procesada, basado en los factores relacionados a ventajas, costes y beneficios sobre los competidores mediante la aplicación del plan y fundamentar las razones por las que el plan es la solución a los problemas de la organización.

#### 1.1.4. *Importancia del Plan comercial*

Resulta de gran importancia para la puesta en marcha de las actividades productivas o de comercialización de una empresa el contar con un plan comercial, pues de este dependerá en gran medida la eficiencia en sus actividades, el carecer de un plan implica estar a la deriva en un mercado asiduo de competidores, razón por el cual deberá encaminar sus esfuerzos para poder contrarrestar los efectos negativos de dicho mercado, es evidente que los resultados del

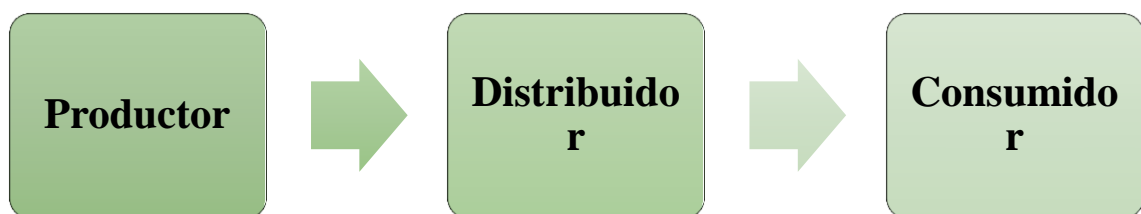
Plan estarán sustentados en el eficiente manejo y correcta formulación de las estrategias pues de estas dependerá en gran medida la consecución de las metas y objetivos.

## **1.2. Distribuidora Comercial**

La distribución comercial es un sector de actividad con importantes repercusiones sociales y económicas en todos los países desarrollados. Además, la distribución comercial es un instrumento o variable de marketing al igual que lo son el producto, el precio y la promoción, en consecuencia se puede decir que el objetivo de la distribución comercial es poner en contacto a los productores con los consumidores.

### **1.2.1. *Que es un distribuidor***

Se puede indicar que un distribuidor es aquella persona o empresa jurídicamente conformada, que enfoca sus actividades a la venta de un producto y/o servicio, por regla general el distribuidor es un intermediario en la cadena de distribución, es decir es el vínculo entre el productor y el consumidor.



**Figura 12-1:** Canal de distribución  
Elaborado por: Jara, J. 2019

### **1.2.2. *Sistemas de distribución***

Se puede definir por sistema de distribución aquel grupo de intermediarios existentes en un determinado mercado que intervienen en el proceso de envío de productos y/o servicios desde el punto de producción hasta el consumidor final cliente.

Los sistemas de distribución generalmente están basados en la naturaleza del negocio, existirá empresas que obligadamente requieran de la presencia de intermedia diarios hasta la ubicación de su producto en el cliente final, un claro ejemplo seria el servicio de combustible, para su ubicación en el mercado se requerirá obligatoriamente de intermediarios, que en este caso serían las estaciones de servicios, mientras que el estado el productor de dicho insumo.



Existen tres tipos de sistemas de distribución, mismos que se detallan en la tabla se sigue a continuación:

**Tabla 8-1:** Sistemas de distribución

<b>Sistema de distribución selectivo</b>	Sistema de distribución caracterizado por tener el menor número de intermediarios posibles entre la empresa y sus clientes. Un ejemplo de este tipo de distribución sería el delivery por outsourcing: un supermercado que contrata a una empresa de reparto externa para que lleve la compra a sus clientes.
<b>Sistema de distribución intensivo</b>	El objetivo de este tipo de sistema de distribución es llevar la mayor cantidad posible de productos y mercancías al más amplio grupo de clientes que sea posible. Es un sistema que utilizan habitualmente las grandes compañías multinacionales con sedes e intereses comerciales en todo el mundo. Como es lógico, en el sistema de distribución intensiva aparece un gran número de intermediarios entre la empresa fabricante y el consumidor final
<b>Sistema de distribución exclusivo</b>	Un sistema de distribución que últimamente está encontrando su hueco en el mercado es el llamado exclusivo. Este sistema utiliza el poder o influencia de una gran marca para convertir a los productos que fabrica en exclusivos, de alta calidad y dirigidos a un consumidor muy determinado. En el sistema de distribución exclusiva existe un único intermediario entre el fabricante y el consumidor final, un distribuidor exclusivo que sirve de enlace entre nuestra empresa y sus clientes finales.

Fuente: (Joan, 2016)

Elaborado por: Jara, J. 2019

### 1.2.3. *Criterios para seleccionar un distribuidor*

“La decisión de trabajar con distribuidores implica un gran desafío para muchas compañías, en especial por el nivel de compromiso y la interdependencia que se adquiere entre las partes para la promoción del producto o servicio.” (Gómez, 2011)

Es muy importante reconocer que un distribuidor se convierte en una extensión comercial de la empresa, es decir que de este dependerá en gran medida la imagen que se proyecte hacia el consumidor final, pues será quien mantenga el enlace entre la empresa y los clientes, en tal virtud dichos representantes deberán asumir los retos que impone el mercado, y saber identificar las necesidades de los mismos en busca de la mejora continua, existen ciertos aspectos de gran importancia para la selección de un distribuidor:

#### 1.2.3.1. *Solidez financiera*

“Necesaria para mantener el inventario de producto necesario, todas las referencias y presentaciones en las cantidades adecuadas, para asignar recursos especiales para promover la

marca, soportar la cartera de sus clientes, infraestructura física, bodegas y en general músculo para expandir el negocio.” (Gómez, 2011)

#### 1.2.3.2. *Estructura Comercial*

Representa el número de representantes que conforman el departamento de comercialización, con la finalidad de promover e incentivar el consumo de los productos que oferta la empresa, mismos que deberán estar sujeto a ciertas condicionantes básicas en su perfil profesional relacionadas con experiencia, aptitudes, entre otras.

#### 1.2.3.3. *Líneas de producto*

“Evaluar qué otras líneas maneja, si son competencia directa, son productos compatibles (manejo, bodegaje, refrigeración) o productos/servicios complementarios.” (Gómez, 2011)

#### 1.2.3.4. *Reputación comercial*

Por ser una extensión comercial de la empresa y manejar la cartera de productos de la misma en el mercado, la imagen del distribuidor se traslada a la imagen del proveedor, por tal razón la selección deberá apalancarse en aspectos relacionados al tiempo que lleva el distribuidor en el mercado, experiencia, liderazgo y compromiso hacia las empresas distribuidoras.

#### 1.2.3.5. *Cobertura en el mercado*

Representa el alcance de su poder de distribuidor en su área de impacto comercial, mismos que se determina en términos geográficos, a más de ello representa los puntos de venta que posee o sucursales de distribución o comercialización en la región o el país.

#### 1.2.3.6. *Desempeño en ventas*

Niveles de ventas y evolución en el tiempo con otros proveedores. Prueba de que efectivamente ha contribuido al crecimiento de las marcas. No en términos de compras al proveedor, sino de colocación en el mercado.

#### 1.2.3.7. *Fortaleza comercial*

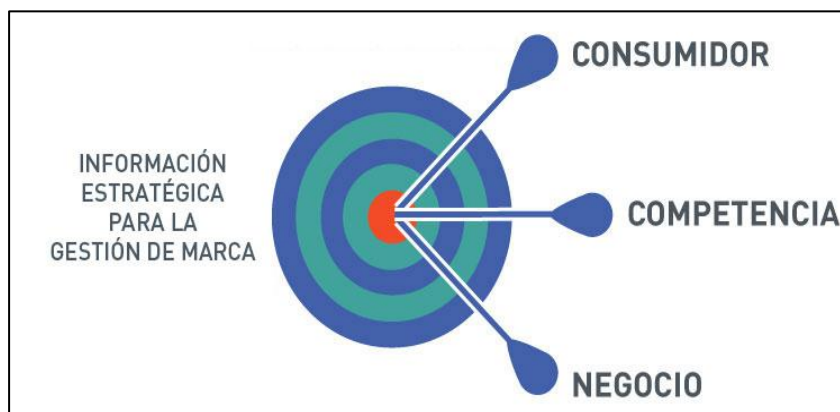
Este aspecto se refiere al como los principales directivos de la distribuidora se relacionan con su fuerza laboral, la orientación y conocimiento que posee del mercado así como también a la flexibilidad de poder acceder a capacitaciones permanentes y programadas para su equipo en temas de dirección estratégica.

#### 1.2.3.8. *Esquemas de compensación*

“Forma como retribuye la gestión comercial de sus vendedores. Cuánto por cartera y cuánto por venta. Si la cuota de ventas es un gran monto total en dinero, la probabilidad de que cumpla una línea específica es baja, pues se puede compensar con los productos de mayor volumen. Lo ideal es que parte de la compensación (no como bonificación) sea por la línea en particular.” (Gómez, 2011)

#### 1.2.3.9. *Información del mercado*

Los distribuidores por estar más ligados directamente en el mercado deberán tener la predisposición de compartir información del mismo de forma regular, en temas relacionados a las acciones que tome la competencia, visualizar oportunidades de crecimiento así como también la identificación de las potenciales amenazas.



**Figura 13-1:** Información del mercado

Fuente: (Carrión, 2007)

#### 1.2.3.10. *Condiciones de pago*

Dependiendo del tipo de canal y el tipo de cliente que atienda, así mismo será el recaudo de la cartera. Aunque no siempre hay una correlación directa, el pago al proveedor debe estar acorde a los términos de recaudación.

Contar con los distribuidores adecuados es la forma más expedita para crecer el negocio saludablemente. Sin embargo, así como es necesario que el distribuidor cuente con ciertas fortalezas, el proveedor debe hacer lo propio para brindar todos los apoyos necesarios.

#### **1.2.4. *Plan de distribución***

“La distribución es una herramienta de la mercadotecnia que incluye un conjunto de estrategias, procesos y actividades necesarios para llevar los productos desde el punto de fabricación hasta el lugar en el que esté disponible para el cliente final (consumidor o usuario industrial) en las cantidades precisas, en condiciones óptimas de consumo o uso y en el momento y lugar en el que los clientes lo necesitan y/o desean.

Los canales de distribución son aquellos intermediarios que permiten hacer llegar el producto al consumidor final (mayoristas, tiendas de autoservicio, comercios al detalle e institucionales, entre otros). Es la ruta crítica que sigue el producto desde que sale de la línea de producción hasta llegar al consumidor final.” (Gandara, 2015)

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO METODOLÓGICO**

#### **2.1. Tipo de investigación**

##### **2.1.1. *Exploratoria***

El trabajo de titulación requiere una investigación exploratoria ya que la Distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias no cuenta con una Planificación Comercial por lo que se realizó un trabajo de campo obteniendo la información por medio de encuestas y cuestionarios aplicados a los propietarios de las tiendas del cantón Riobamba.

##### **2.1.2. *Descriptiva***

Esta investigación consiguió caracterizar el perfil del cliente utilizado para el armaje del plan de acción motivo de este estudio. En tal virtud se considera investigación descriptiva.

##### **2.1.3. *De Campo***

El investigador tiene contacto directo con el sujeto de estudio esto es los propietarios de tiendas del cantón Riobamba quienes brindaron información primaria siendo útil también la información secundaria al utilizar fuentes bibliográficas mencionadas en el marco teórico del trabajo.

- Ruterros.
- Personal de pedidos
- Personal de despacho

##### **2.1.4. *Documental***

El trabajo de investigación también contó con una fundamentación teórica de autores y fuentes: libros, artículos científicos y páginas web relacionadas al tema motivo de investigación.

## 2.2. 3.4 Población y muestra

### 2.2.1. Población

Se define por población aquel conjunto total de individuos, objetos o medidas que gozan de cierta característica afines al motivo de estudio, para efectos del presente trabajo investigativo se determinó por población aquel número de establecimientos comerciales existentes en la zona de impacto, los cuales podrán ser potenciales representantes de la distribución de los productos que la empresa comercializa, el dato más aproximado que se posee sobre el total de establecimientos en la ciudad de Riobamba es de 1637 cifra que corresponde al año 2016, sin embargo para tener un número más real se realizó la proyección hasta el año 2018 con un índice de crecimiento anual del 5%, valor que fue proporcionado por la entidad encargada del manejo de los datos estadísticos del país, el INEC, en tal virtud se puede indicar que para el año 2018 el total de establecimiento comerciales en la ciudad de Riobamba es de:

**Tabla 1-2:** Muestra

DESCRIPCIÓN	AÑO 2016	2017	2018
NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES	1637	1719	1805

Fuente: (INEC, 2016)

Elaborado por: Jara, J. 2019

### 2.2.2. Muestra

Representa el sub conjunto o parte de la población a quien se desea dirigir con la finalidad de conocer e identificar las necesidades de este sector, la información que se obtenga mediante la correcta aplicación de las técnicas e instrumentos de investigación serán determinantes para el investigador en la realización del presente trabajo, para el cálculo de la muestra se debe recurrir al empleo de una expresión matemática, en tal virtud se puede decir lo siguiente:

$$n = \frac{Z^2 * q * p * N}{((E^2 * (N - 1)) + (Z^2 * p * q))}$$

En donde las variables a emplear en la expresión indican que:

**n** = Tamaño de la Muestra

**N** = Valor de la Población

**Z** = Valor critico que corresponde a un coeficiente de confianza

**P** = Proporción proporcional de ocurrencia de un evento. (0,50)

**q** = Proporción proporcional de no ocurrencia de un evento (0,50)

**E** = Error Maestral. (0,05)

Realizando el desarrollo de la expresión se puede indicar que:

$$n = \frac{(1.96)^2 * (0.50) * (0.50) * 1.805}{((0.05)^2 * (1.805 - 1)) + ((1.96)^2 * 0.50 * 0.50)}$$

$$n = 316,75$$

El resultado obtenido realizada las operaciones de la expresión, indica el número de encuestas que se deberá realizar (316) con la finalidad de establecer las causas que rodean el fenómeno que se investiga, y, de su posterior análisis e interpretación establecer los diferentes mecanismos de solución al problema que se investiga.

### **2.3. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación**

Con la finalidad de recopilar información que conlleve a un entendimiento mucho más claro del fenómeno que se investiga se deberá utilizar métodos y técnicas científicas mismas que serán de gran aporte para el investigador al momento de procesar la información recabada.

#### **2.3.1. Métodos**

##### **2.3.1.1. Método inductivo**

El presente método es un medio para poder acceder al conocimiento científico pues, el razonamiento inductivo inicia observando casos particulares y partiendo del examen realizado de estos hechos poder llegar a una conclusión más general.

##### **2.3.1.2. Método deductivo**

Este método se caracteriza por el análisis de hechos o fenómenos de forma Universal hasta llegar a casos particulares.

### **2.3.2. Técnicas de investigación**

#### **2.3.2.1. Observación directa**

La aplicación de la técnica en cuestión conllevará a recabar información de los diferentes mecanismos que emplea la empresa para poder promocionar su marca de forma directa, es decir se podrá identificar de forma clara y concisa los fenómenos que inducen para el surgimiento del problema, pues, el investigador deberá involucrarse en el accionar diario de la organización con la única finalidad de detectar los errores y aciertos de los principales directivos en su gestión.

#### **2.3.2.2. Entrevista**

Es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas: El entrevistador "investigador" y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación.

#### **2.3.2.3. Encuesta**

Con el apoyo de esta técnica se obtendrá principalmente información de la empresa por intermedio del cliente externo y conocer si la empresa es conocida o no en el medio en el cual direcciona sus actividades.

### **2.3.3. Instrumentos**

#### **2.3.3.1. Guía de observación**

Es un instrumento que permite evaluar y registrar las actividades que se desarrollan en la empresa de forma integral, para ello es necesario presenciar los eventos que se suscitan dentro de la organización.

#### **2.3.3.2. Guía de entrevista**

Es un patrón que se realiza para poder conocer de manera verbal sobre un tema específico, en la empresa se aplicará al gerente de la empresa pues la información recopilada es de gran ayuda para poder realizar las mejoras necesarias sobre el tema de investigación, esta herramienta por lo general se la aplica a los principales directivos de la organización con la finalidad de poseer información de gran ayuda en la realización del trabajo investigativo.



#### **2.3.3.3. *Cuestionario***

Es un instrumento de investigación que consiste en elaborar un formato con un conjunto de preguntas sobre un tema específico, sus respuestas ofrecen información precisa sobre el tema de estudio, su posterior análisis permite establecer con claridad los factores que inducen a las falencias en la empresa, el cuestionario estará direccionado al cliente externo de la organización, para poder establecer el impacto de la empresa en la mentalidad del consumidor.

### **2.4. Hipótesis**

La elaboración de una Plan Comercial permitirá a la distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias incrementar su participación en el mercado de la ciudad de Riobamba.

### **2.5. Variables**

#### **2.5.1. *Variable independiente***

Plan Comercial

#### **2.5.2. *Variable dependiente***

Distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

#### 3.1. Resultados del trabajo de campo

##### 3.1.1. Encuesta aplicada al público objetivo de la Distribuidora

1.- ¿En su establecimiento Comercial con qué frecuencia oferta los productos de la marca Nestlé?

**Tabla 1-3:** Frecuencia de oferta

Opción de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	21	7%
Casi Nunca	12	4%
Ocasionalmente	125	40%
Casi Siempre	24	8%
Siempre	134	42%
<b>Total</b>	<b>316</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Jara, J. 2019



**Gráfico 1-3:** Frecuencia de oferta

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Jara, J. 2019

**Interpretación:** En base a los resultados obtenidos se puede determinar que el 42% del público objetivo siempre comercializa los productos de la marca Nestlé.

**Análisis:** Los establecimientos comerciales que realizan sus actividades en la ciudad de Riobamba optan por la comercialización de los productos que oferta la marca Nestlé, denotándose con ello la gran demanda de dichos productos en el mercado.

## 2.- ¿Con que Comercializadora asocia Ud. los productos de la marca Nestlé?

**Tabla 2-3:** Comercializadora que asocia la marca

Opción de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Dicosavi	123	39%
Luis Felipe Olmedo Arias	89	28%
Comercial Bastidas	76	24%
Distribuidora Cali	28	9%
<b>Total</b>	<b>316</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Jara, J. 2019



**Gráfico 2-3:** Comercializadora que asocia la marca

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Jara, J. 2019

**Interpretación:** Los resultados de la aplicación de la herramienta conllevaron para determinar que el 39% del público objetivo asocia con otra comercializadora a la marca Nestlé.

**Análisis:** Es evidente que gran parte de los encuestados, no poseen un conocimiento real en cuanto a la representatividad de la marca Nestlé en la Provincia de Chimborazo, y específicamente en la ciudad de Riobamba, denotándose con ello un bajo conocimiento sobre las actividades de comercialización de la Distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias en el mercado y por ende en el público objetivo, lo cual genera malestar al interior de la organización al ver que se limita la consecución de sus objetivos en los tiempos establecidos.

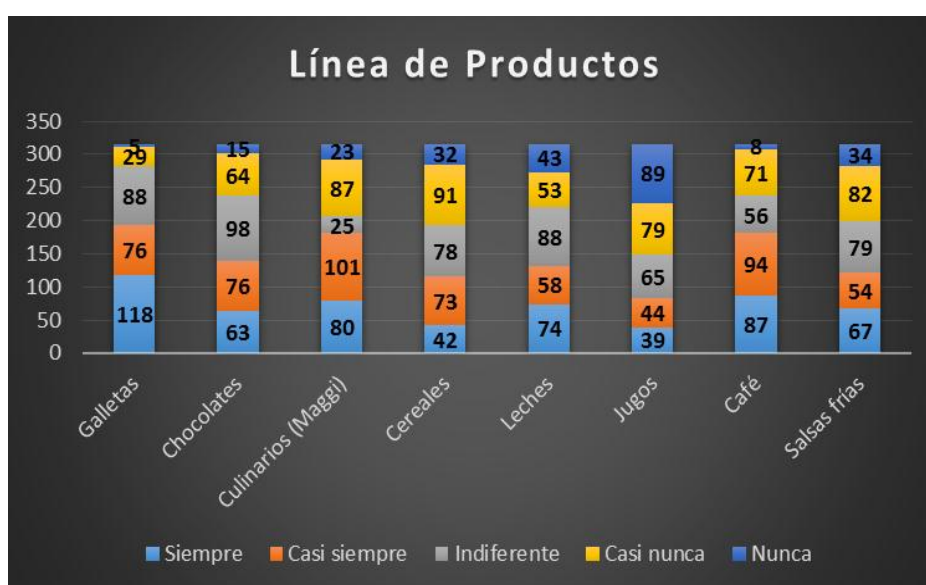
### 3.- ¿Conoce las líneas de la Distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias?

**Tabla 3-3:** Líneas de productos

Variables	Siempre	Casi siempre	Indiferente	Casi nunca	Nunca	Total
Galletas	118	76	88	29	5	316
Chocolates	63	76	98	64	15	316
Culinarios (Maggi)	80	101	25	87	23	316
Cereales	42	73	78	91	32	316
Leches	74	58	88	53	43	316
Jugos	39	44	65	79	89	316
Café	87	94	56	71	8	316
Salsas frías	67	54	79	82	34	316

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Jara, J. 2019



**Gráfico 3-3:** Líneas de productos

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Jara, J. 2019

**Interpretación:** Los resultados obtenidos reflejan que del total de la muestra, 118 personas indican que la línea de galletas representa ser los productos de mayor representatividad en la Distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias.

**Análisis:** Sin lugar a dudas se puede manifestar que las galletas representan para la Distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias, el producto de mayor relevancia pues, lo asocian directamente con la Distribuidora, la aceptación que posee en el mercado dichos productos se sustentan en ciertos factores que guarda relación con el precio y la calidad.

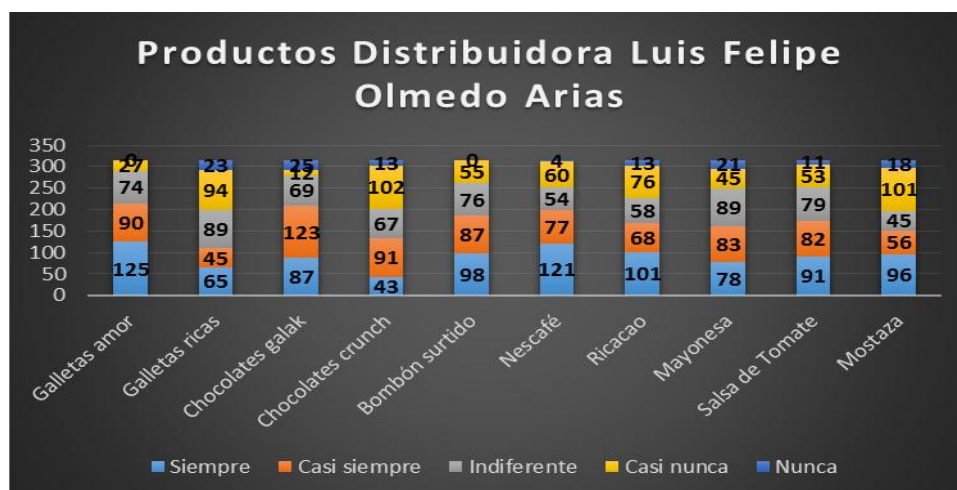
#### 4.- ¿Conoce los productos que oferta la Distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias?

**Tabla 4-3:** Productos de la Distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias

Variables	Siempre	Casi siempre	Indiferente	Casi nunca	Nunca	Total
Galletas amor	125	90	74	27	0	316
Galletas ricas	65	45	89	94	23	316
Chocolates galak	87	123	69	12	25	316
Chocolates crunch	43	91	67	102	13	316
Bombón surtido	98	87	76	55	0	316
Nescafé	121	77	54	60	4	316
Ricacao	101	68	58	76	13	316
Mayonesa	78	83	89	45	21	316
Salsa de Tomate	91	82	79	53	11	316
Mostaza	96	56	45	101	18	316

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Jara, J. 2019



**Gráfico 4-3:** Productos de la Distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Jara, J. 2019

**Interpretación:** Procesada la información se refleja que galletas Amor y Nescafé son los productos de mayor grado de conocimiento en la población encuestada, con 125 y 121 respectivamente.

**Análisis:** Los encuestados manifiestan que los productos que más asocian con la Distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias, son las galletas Amor y el Nescafé, productos que con el paso del tiempo ha ido ganando adeptos dentro de los gustos y preferencias del consumidor, basados específicamente en el correcto manejo de las campañas publicitarias a más de la calidad, lo cual ha generado confianza y una fácil recordación de la marca en la mente del consumidor.

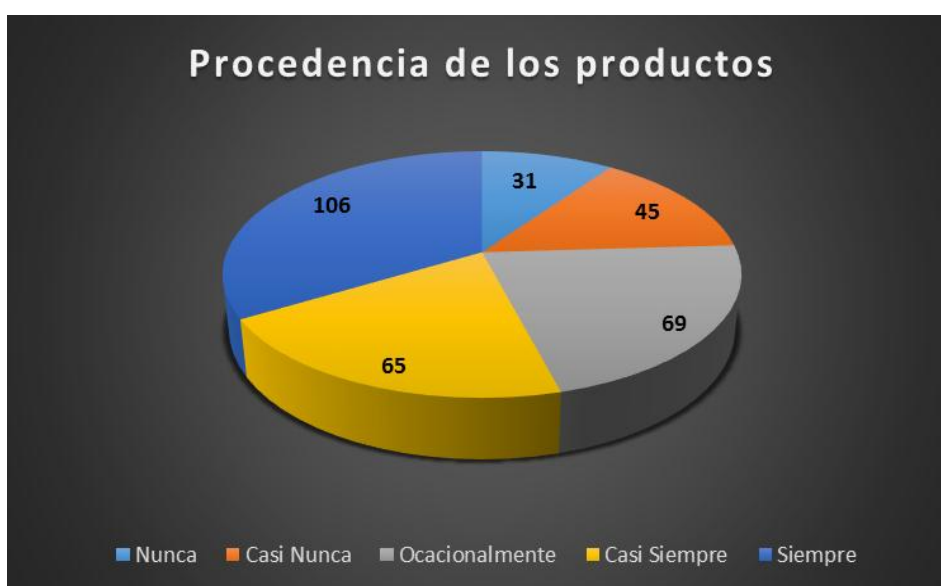
**5.- ¿Los productos que Ud. comercializa proviene de distribuidores locales?**

**Tabla 5-3:** Procedencia de los productos

Opción de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	31	10%
Casi Nunca	45	14%
Ocasionalmente	69	22%
Casi Siempre	65	21%
Siempre	106	34%
<b>Total</b>	<b>316</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** Jara, J. 2019



**Gráfico 5-3:** Procedencia de los productos

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** Jara, J. 2019

**Interpretación:** Los productos que son comercializados en la ciudad de Riobamba provienen de Distribuidoras locales, así lo denota el 34% de la población encuestada.

**Análisis:** Resulta muy notorio mediante el empleo de la presente herramienta, que los comerciantes arraigados en la ciudad de Riobamba guardan cierta preferencia por los Distribuidores locales, manifestándose de esta manera la confianza en los inversionistas de la ciudad de Riobamba pues, son entes generadores de empleo que contribuyen con la sociedad a más del desarrollo económico de la provincia.

**6.- ¿Cuál de los siguientes factores son determinantes para inclinarse por una Distribuidora en especial?**

**Tabla 6-3:** Factores determinantes

Opción de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Confianza	63	20%
Seguridad	69	22%
Calidad	98	31%
Cumplimiento	86	27%
<b>Total</b>	<b>316</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** Jara, J. 2019



**Gráfico 6-3:** Factores determinantes

**Fuente:** Encuestas aplicadas

**Elaborado por:** Jara, J. 2019

**Interpretación:** La calidad es el factor determinante para el escogimiento de una Distribuidora en especial, así lo indican el 31% de los encuestados.

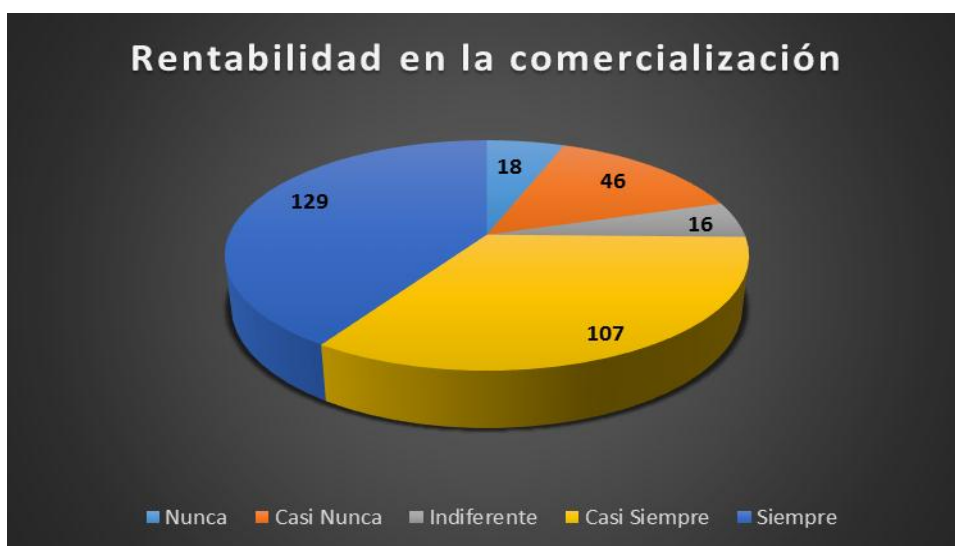
**Análisis:** Los comerciantes locales anteponen por sobre todas las cosas la calidad de los productos que oferta una determinada Distribuidora, este aspecto de gran importancia pues con ello pueden garantizar una fácil rotación de sus productos y no acumular los mismos en inventarios, generando con ello un mejor flujo de dinero y por ende incrementar sus índices de rentabilidad, a más del cumplimiento de los objetivos planteados por parte de los establecimientos comerciales.

**7.- ¿Considera Ud. que los precios de la Distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias le da mayor rentabilidad con respecto a otras distribuidoras?**

**Tabla 7-3:** Rentabilidad en la comercialización

Opción de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	18	6%
Casi Nunca	46	15%
Indiferente	16	5%
Casi Siempre	107	34%
Siempre	129	41%
<b>Total</b>	<b>316</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas  
**Elaborado por:** Jara, J. 2019



**Gráfico 7-3:** Rentabilidad en la comercialización

**Fuente:** Encuestas aplicadas  
**Elaborado por:** Jara, J. 2019

**Interpretación:** De los resultados obtenidos se puede apreciar que el 41% de la población encuestada manifiesta que los precios de la Distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias proporcionan un índice aceptable de rentabilidad.

**Análisis:** Resulta confortante para el minorista local, los precios que la Distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias maneja en la comercialización de sus productos, permitiendo con ello que los márgenes de rentabilidad cumplan con las expectativas de los mismos, lo cual genera un clima de confianza con la marca y con la distribuidora, y por consecuencia induce a la fidelización del cliente.



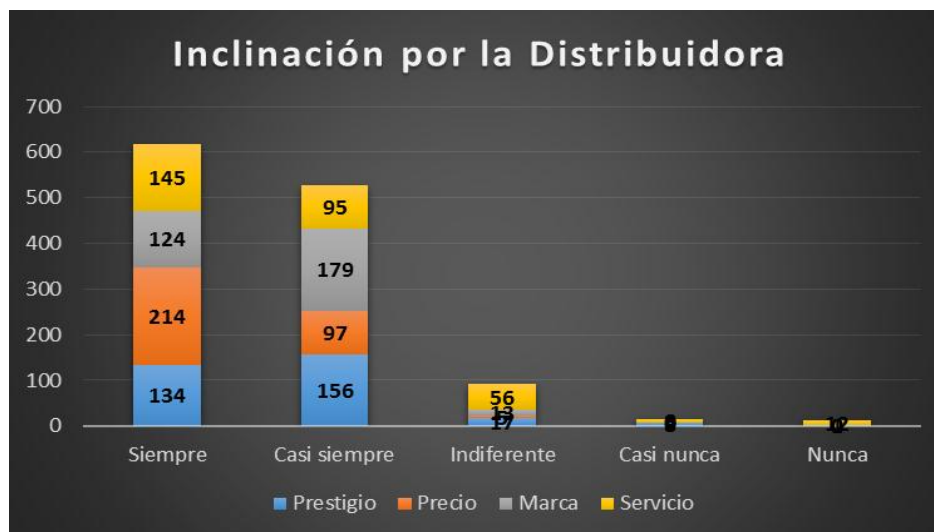
## 8.- ¿Su inclinación hacia una determinada Distribuidora se basa en?

**Tabla 8-3:** Inclinación por la Distribuidora

Variables	Siempre	Casi siempre	Indiferente	Casi nunca	Nunca	Total
<b>Prestigio</b>	134	156	17	8	1	<b>316</b>
<b>Precio</b>	214	97	5	0	0	<b>316</b>
<b>Marca</b>	124	179	13	0	0	<b>316</b>
<b>Servicio</b>	145	95	56	8	12	<b>316</b>

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Jara, J. 2019



**Gráfico 8-3:** Inclinación por la Distribuidora

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Jara, J. 2019

**Interpretación:** Resultan contundentes los resultados obtenidos en cuanto a los aspectos de mayor influencia para el escogimiento de una distribuidora en particular, 214 encuestados manifiestan que el precio es el principal factor determinante.

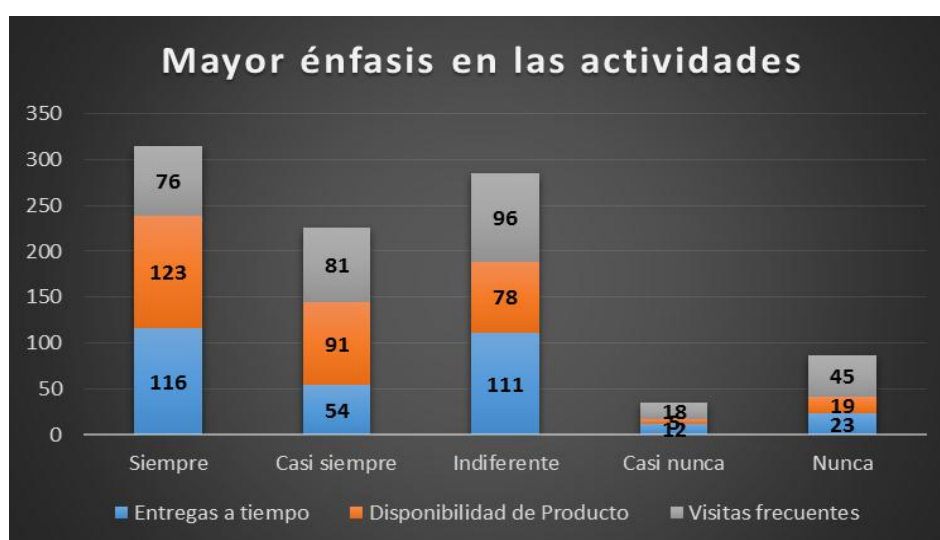
**Análisis:** El factor económico será siempre el componente principal para el desarrollo de las actividades de comercialización que realizan los establecimientos de la localidad, pues, este factor es aquel que sustenta las adquisiciones que realizan los establecimientos comerciales, con la finalidad de vender al cliente final, y para ello deberá optar por las mejores condiciones de compra, para una vez realizada la transacción percibir un adecuado margen de rentabilidad, mismo que dependerá en gran medida en los precios de compra de los productos, por tal razón su inclinación se basará a más de la calidad en los precios que entreguen las Distribuidoras a los pequeños comerciantes.

## 9.- ¿Ud considera que la Distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias pone énfasis en?

**Tabla 9-3:** Mayor énfasis en las actividades

Variables	Siempre	Casi siempre	Indiferente	Casi nunca	Nunca	Total
Entregas a tiempo	116	54	111	12	23	316
Disponibilidad de Producto	123	91	78	5	19	316
Visitas frecuentes	76	81	96	18	45	316

Fuente: Encuestas aplicadas  
Elaborado por: Jara, J. 2019



**Gráfico 9-3:** Mayor énfasis en las actividades

Fuente: Encuestas aplicadas  
Elaborado por: Jara, J. 2019

**Interpretación:** Los resultados reflejan que del total de la muestra, 123 encuestados manifiestan que la disponibilidad del producto es de interés para la Distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias.

**Análisis:** La Distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias, maneja de forma eficiente el tema relacionado a la gestión de stock, pues representa ser la capacidad que tiene la organización para poseer el control de las cantidades físicas de cada producto para su distribución en el mercado, por tal razón la entidad optimiza el espacio físico para su almacenaje, es por ello que deberá decidir el surtido necesario y la cantidad de cada uno de los productos que comercializa, proceso que se basa en los pedidos que realizan los comerciantes locales, mismos que deberán ser cumplidos de forma correcta, es decir mantener el equilibrio entre las salidas por concepto de ventas y las entradas por pedidos a proveedores de fábrica.

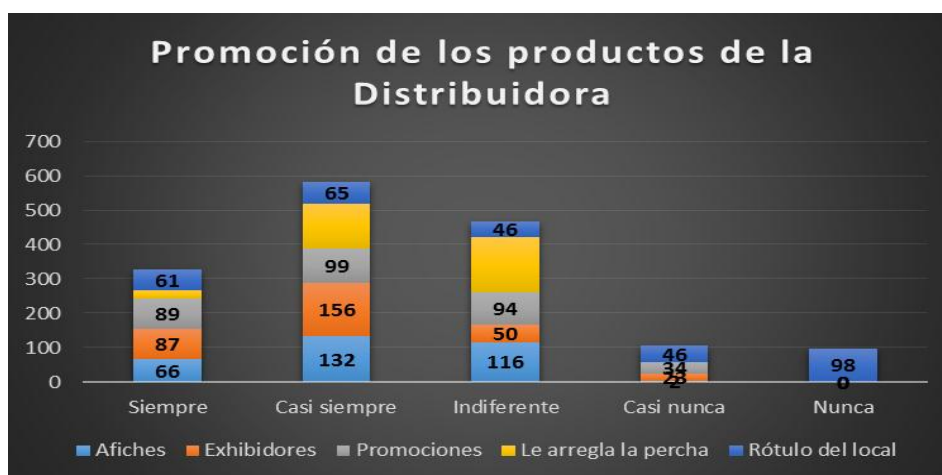
## 10.- ¿La Distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias como le ayuda a promocionar sus productos?

**Tabla 10-3:** Promoción de los productos de la Distribuidora

Variables	Siempre	Casi siempre	Indiferente	Casi nunca	Nunca	Total
<b>Afiches</b>	66	132	116	2	0	<b>316</b>
<b>Exhibidores</b>	87	156	50	23	0	<b>316</b>
<b>Promociones</b>	89	99	94	34	0	<b>316</b>
<b>Le arregla la percha</b>	24	131	161	0	0	<b>316</b>
<b>Rótulo del local</b>	61	65	46	46	98	<b>316</b>

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Jara, J. 2019



**Gráfico 10-3:** Promoción de los productos de la Distribuidora

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: Jara, J. 2019

**Interpretación:** Las valoraciones de los resultados denotan que la Distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias, aplica promociones de forma limitada así lo manifiestan 86 encuestados del público objetivos.

**Análisis:** Es evidente que la efectividad de las promociones se enfoca hacia el incremento de las ventas de los productos que oferta la Distribuidora, no obstante dicha medida no resulta ser la receta milagrosa para el cometimiento de dicho fin, sin embargo los indicadores reflejan un incremento sustancial durante el periodo de una oferta, en base a descuentos, cupones, entre otras, por tal razón la efectividad de la estrategia ha permitido cumplir con el objetivo propuesto, quedando a consideración de los directivos la continuidad de la misma.

### **3.1.2. Conclusiones y hallazgos del trabajo de campo**

#### **3.1.2.1. La encuesta como instrumento de investigación aplicada**

Los resultados que arrojó la aplicación del presente instrumento de investigación resultaron de gran importancia para poder detectar los factores que intervienen en la problemática al interior de la distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias, pues, se pudo obtener información de gran valía, misma que al ser procesada arrojó las siguientes conclusiones:

Un porcentaje considerable de la población encuestada manifiesta que en sus establecimientos comerciales siempre comercializan los productos de la marca Nestlé, sin embargo los mismos asocia a la marca con otra distribuidora local, o a su vez acuden a las dependencias de la misma, a realizar una compra en especial, a más de ello se establece que la línea principal de comercialización de la distribuidora, es la que corresponde a galletería, lo cual induce para identificar el o los principales productos que se encuentran dentro de los gustos y preferencias del consumidor, mismos que recaen en las galletas Ricas, Amor y Nescafé, productos de gozan de la confianza del mercado local, la confianza del comerciante Riobambeño es de significativa importancia para las actividades de la distribuidora, pues de este dependerá en gran medida el cumplimiento de los objetivos planteados por parte de la entidad, un acentuado porcentaje de los encuestados mencionan que sus productos provienen de distribuidoras afianzadas en la provincia de Chimborazo y específicamente de la ciudad de Riobamba.

La calidad de los productos resulta ser el factor diferencial para el escogimiento de una determinada distribuidora, ya que del mismo dependerá la fidelización del cliente final con los establecimientos minoristas, pues, en un mercado competitivo se debe ofertar lo mejor para no perder posicionamiento; los precios de venta no gozan de gran aceptación en los comerciantes locales, existiendo un malestar dentro de los mismos pues los porcentajes que entrega la distribuidora en relación al PVP resulta ser muy bajo, y por ende sus índices de rentabilidad se aminoran, provocando que los mismos migren hacia los supermercados locales, generando un serio problema para los intereses de la empresa Luis Felipe Olmedo Arias, razón por la cual se hace imperiosamente necesario el diseño y aplicación de estrategias basadas en el marketing Mix (Producto, Precio, Plaza, Promoción) en tal virtud la herramienta que garantizará el éxito de las actividades de comercialización será el Plan Comercial.

#### **3.1.2.2. La guía de observación como instrumento de investigación aplicada**

La aplicación del presente instrumento de investigación es quizá una de las más importantes, pues permite al investigador interactuar de forma directa con la distribuidora Luis Felipe

Olmedo Arias, y conocer mediante la guía de observación todos aquellos factores que rodean al fenómeno que se investiga, se pudo establecer que la empresa carece de estrategias de publicidad o mercadeo, las actividades inherentes a la promoción de la marca en el mercado, únicamente son realizadas por el equipo de ventas, mismos que no poseen el mínimo grado de formación académica como para hacer frente a los retos que se imponen en el mercado, más por el contrario limitan el accionar de la distribuidora.

La ausencia de herramientas administrativas es evidente, pues las actividades no son ejecutadas de forma eficiente, conllevando al desperdicio de recursos, limitando con ello los porcentajes de rentabilidad, la desmotivación al interior de la empresa coadyuva para que la problemática sea aún más lacerante para los intereses de la distribuidora, pues los colaboradores no han desarrollado en si el sentimiento de pertenencia institucional, no obstante la empresa puede sustentar su accionar en la capacidad operativa que posee, pues con un eficiente planteamiento táctico en un corto periodo de tiempo podría estar a la vanguardia en el mercado, local, e incluso regional.

### **3.2. Propuesta**

#### **3.2.1. Tema**

PLAN COMERCIAL PARA LA DISTRIBUIDORA LUIS FELIPE OLMEDO ARIAS DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

#### **3.2.2. Sumario ejecutivo**

La investigación realizada resulto determinante para los intereses de la distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias, pues, por intermedio de ella se pudo establecer aquellos factores internos y externos de mayor influencia en las actividades de comercialización de la entidad.

Una vez realizado el análisis respectivo, así como también la priorización de las variables mediante la matriz de HOLMES, se definió las más representativas en la empresa, como mayor fortaleza se determinó la eficiente capacidad administrativa para el manejo de la entidad, mientras que, como la mayor amenaza se pudo establecer el alza en los precios por efectos de la inflación, estos factores representan ser de gran impacto en el diario accionar comercial, induciendo a la generación de otros fenómenos que guardan relación con el posicionamiento de la marca en el mercado, a más del grado de conocimiento por parte de los minoristas de la localidad, fenómeno que resulto preocupante ya que gran parte de los encuetados supieron

manifestar que los productos de la marca Nestlé lo asocian con otra comercializadora, situación que se genera por la inexistencia de estrategias que conlleven a establecer acciones de mejora relacionadas al posicionamiento de la distribuidora en el mercado.

### **3.3. Análisis de la situación**

#### **3.3.1. Análisis Externo**

##### **3.3.1.1. Análisis del Macro Entorno**

#### **A. Factores Políticos**

##### **Inestabilidad Política**

El Ecuador a partir del retorno a su vida democrática ha tenido que atravesar por una serie de inconvenientes, mismos que están ligados a diferentes causas o motivos tales como la corrupción, nepotismo, inadecuada implementación de medidas económicas, mala administración e incluso una supuesta deficiencia mental para gobernar, situaciones que en más de una ocasión han servido como plataforma política para la oposición o para el surgimiento de nuevas figuras en el contexto nacional. Realizando una cronología sobre la continuidad de la cadena presidencial a partir del periodo de Alfredo Poveda Burbano hecho acontecido en el año 1979.

Para la continuidad de Alfredo Poveda Burbano se denota la presencia de un político joven que asume el mandato del país gracias a la aceptación de la voluntad popular, su nombre Jaime Roldós Aguilera, quien dejó su cargo dos años después de asumir el poder por un accidente aéreo mismo que hasta la actualidad resulta controversial, este hecho se produjo el 24 de Mayo de 1981, como situación relevante de su mandato fue el conflicto armado con el Perú, la figura que trascendió para la culminación del periodo, fue el hasta entonces el vicepresidente el Dr. Osvaldo Hurtado, político Chimboracense que culminó sus funciones en el tiempo establecido, es decir el 10 de Agosto de 1984.

A partir de esta fecha surge el Ing. León Febres Cordero, de origen guayaquileño quien durante su periodo tuvo que afrontar una serie de dificultades tanto en el aspecto político, económico y personal, pues fue secuestrado por un grupo de élite en la base aérea de Taura, echo conocido con el nombre del Tauraso, terminado sus funciones en el plazo establecido el 10 de Agosto de 1988.

Siguiendo con el contexto presidencial se menciona al Dr. Rodrigo Borja, mismo que entrega el sillón de carondelet al Arq. Sixto Duran Ballén, el 10 de Agosto del 1996, desde el retorno a la vida democrática se puede mencionar como el último presidente quien termina su periodo sin alteración alguna, pues es aquí donde se inicia la peor etapa política del país, con presidentes que dejaron sus cargos por situaciones complejas llegando al extremo de poseer en 10 años 8 presidentes constitucionales, mismos que se mencionan a continuación:

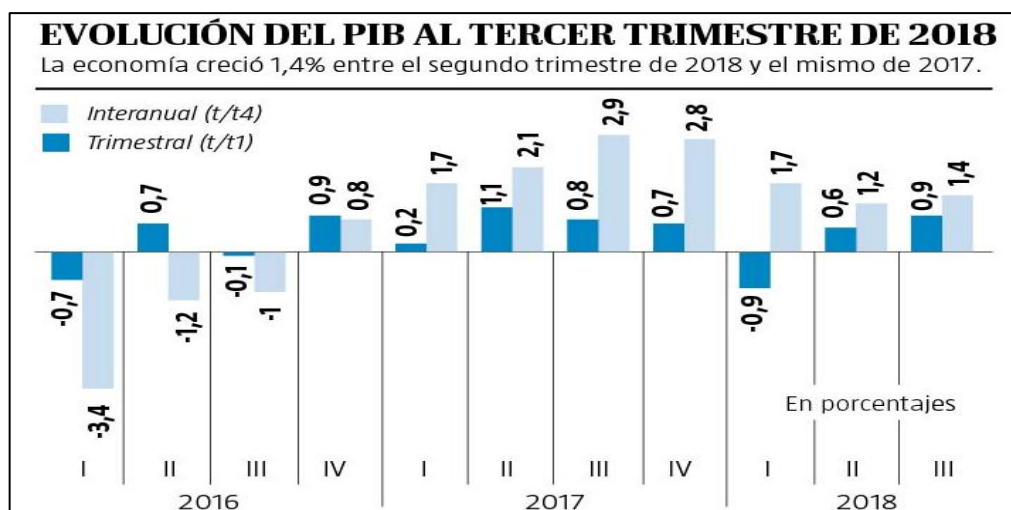
- Abdala Bucaram, declarado como incompetente mental para gobernar por parte del entonces llamado Congreso Nacional.
- Rosalía Arteaga, legalmente sucesora de Abdala Bucaram, duro en funciones 2 días.
- Fabián Alarcón, presidente del congreso durante el periodo de Abdala Bucaram, deroga en funciones a Rosalía Arteaga y asume el poder.
- Jamil Mahuad, deja su cargo por una revuelta popular al declarar el feriado bancario del 8 de Marzo de 1999.
- Gustavo Noboa, termina el periodo que le correspondía a Jamil Mahuad, pues fue su binomio en la contienda electoral.
- Lucio Gutiérrez, actor determinante para la caída de Jamil Mahuad, deja su cargo por una revuelta popular por la toma de medidas anti populares.
- Alfredo Palacios, binomio de Lucio Gutiérrez, termina su mando el 15 de Enero del 2007.

Es a partir de esta fecha en la que asume el poder el Economista Rafael Correa Delgado, político guayaquileño con una ideología socialista, quien supo ganarse la aceptación popular de forma mayoritaria, llegándose a mantener en el poder por 10 años, década que sus coidearios la consideran como la década ganada, mas sus acérrimos oponentes difieren de lo expuesto pues los índices de corrupción no se comparan con los efectos nocivos del feriado bancario, declarado por Jamil Mahuad.

## **B. Factores Económicos**

### **El PIB**

Conocido como Producto Interno Bruto, representa el valor monetario de toda la producción de bienes y/o servicios que posee el país, cabe indicar que dichos productos son considerados como de uso final, mismos que son generados por los diferentes agentes económicos, los cálculos del presente indicador por regla general se lo realiza de forma anual, el país al finalizar el tercer trimestre del año 2018 refleja lo siguiente:

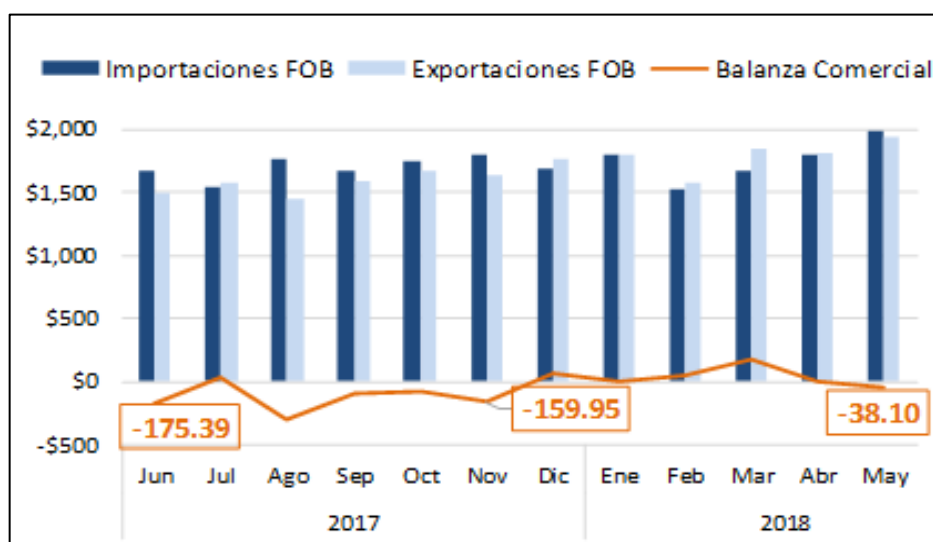


**Figura 1-3: El PIB en el Ecuador**

Fuente: (El Telégrafo, 2019)

### Balanza Comercial

El análisis de este factor conlleva la interpretación de dos variables, las exportaciones e importaciones, cuando los índices de las importaciones superan a las exportaciones se menciona la existencia de un déficit, pues se genera la salida de capitales y por ende el debilitamiento de la economía, mientras que, si los índices de exportación supera a los de las importaciones se habla sobre un superávit, el Ecuador según el ministerio de comercio exterior en el año 2018 las importaciones crecieron en 16,2% y las exportaciones en un 13%, denotándose a simple un déficit en su balanza comercial.



**Figura 2-3: Balanza Comercial del Ecuador**

Fuente: (Jiménez, 2018)

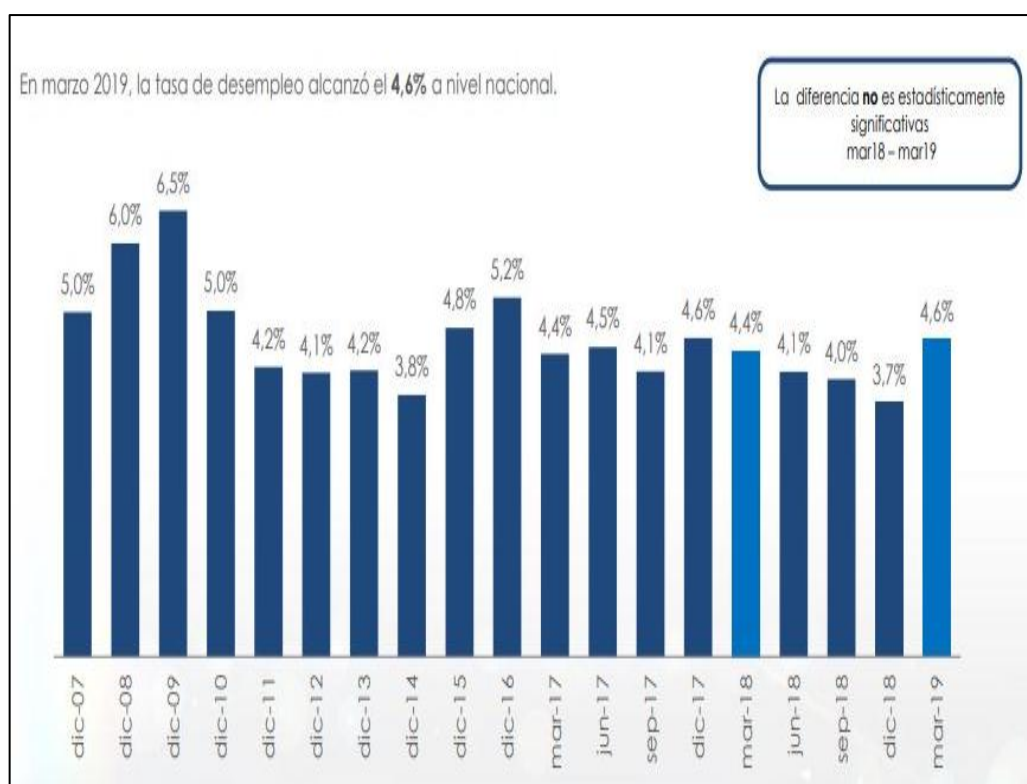


## La inflación

Esta variable económica es quizá una de las más importantes para el desarrollo comercial del Ecuador, así como también para el sector productivo, pues, representa el aumento de los precios de los bienes y/o servicios, razón por el cual el impacto en la economía empresarial es alto y negativo, ya que limita la capacidad de compra de la población, además de impedir el cumplimiento de los objetivos planteados por parte de los agentes generadores de empleo, en el Ecuador “la inflación anual del 2018 cerró en 0,27%, de acuerdo con el informe publicado este lunes 7 de enero de 2019 por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). Mientras que, el indicador de diciembre pasado fue del 0,10%” (El Comercio, 2019)

## El Desempleo

Este factor al igual que la inflación limita la capacidad de compra por parte del consumidor, pues, al carecer de los recursos monetarios ante la ausencia de un empleo seguro los índices de venta de los productos y/o servicios decaen de forma considerable, afectando directamente a los intereses de las empresas, en el Ecuador se “registró un nivel de desempleo de 4,6% en marzo de 2019, frente 4,4% del mismo mes en 2018, informó este 15 de abril de 2019, el Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos (INEC).” (ECUAVISA, 2019)



**Figura 3-3:** El desempleo en el Ecuador

Fuente: (ECUAVISA, 2019)

## Política tributaria

En materia tributaria el Ecuador durante la llamada década ganada ha manifestado 22 reformas, conllevando a la inseguridad del inversionista, pues una reforma mal planteada podría poner en riesgo los intereses de las empresas, ya que la presión fiscal, conocida como carga tributaria ejerce un peso impositivo para las actividades de los ciudadanos y de las empresas en general, por tal razón los efectos de la presente variable son de gran impacto en las actividades de la sociedad en general.

### A. Factores Tecnológicos

La constante evolución tecnológica permite la optimización de los recursos empresariales, es por ello que las entidades sin importar la naturaleza del negocio, deberán encaminar sus esfuerzos hacia la mejora de sus procesos es decir, la mejora continua, para cual deberán sustentar sus actividades de comercialización y/o producción en herramientas tecnológicas que conlleven al cumplimiento de sus objetivos; en un mercado competitivo siempre despuntarán aquellas organizaciones donde prime la innovación, pues, dicho accionar garantizará la eficiencia en sus actividades, ubicándola a la vanguardia de entre sus principales competidores, la distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias para el desarrollo de sus actividades de comercialización emplea tecnología de calidad, tanto para el manejo de inventarios, pedidos, entregas y almacenaje, así como también para el abastecimiento de las mercaderías que provienen directamente desde la empresa a la cual representa su marca, Nestlé.

#### 3.3.1.2. Análisis del Micro entorno

### A. Los Clientes

En la actualidad la distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias, posee una importante cartera de clientes, la capacidad operativa que posee conlleva para que abarque no solo la provincia de Chimborazo, sino también la provincia de Bolívar, sin embargo se detallará únicamente la cartera que corresponde al cantón Riobamba, según archivos de la empresa.

**Tabla 11-3:** Cartera de clientes Distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias

Cartera de Cliente distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias		
Cantón Riobamba	Otros Cantones Chimborazo	Bolívar
1648	603	658

**Fuente:** Archivos de la empresa  
**Elaborado por:** Jara, J. 2019

## B. Los Proveedores

Las actividades de comercialización de la distribuidora se fundamentan en este componente, la diversidad de los mismos conlleva para que se pueda escoger del mercado la mejor opción para los intereses de la empresa, sin embargo existe un proveedor en particular quien representa para la distribuidora la naturaleza de las actividades, pues, al ser la autorizada para comercializar su marca en la provincia de Chimborazo le faculta la distribución de toda su gama de productos, es por ello que Nestlé es la única proveedora de la distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias, no obstante la entidad requiere de otra tipología de proveedores mismos que son necesarios para un eficiente manejo de la distribución de los productos, mismos que son los siguientes:

**Tabla 12-3:** Proveedores Distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias

Descripción	Empresa
Energía Eléctrica	EERSA
Telefonía Fija	CNT
Telefonía celular	Movistar
Internet	Netlife
Seguridad	SOS
Combsutible	By pass
Insumos de oficina	Librería Éxito
Transporte de valija	Tramaco

Fuente: Archivos de la empresa

Elaborado por: Jara, J. 2019

## C. La Competencia

La distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias al ser considerada como la representante oficial de la marca Nestlé en la provincia de Chimborazo y específicamente en la ciudad de Riobamba no está exenta a la presencia de competidores, ya que en la ciudad existen empresas comerciales que por su volumen de venta y prestigio realizan las transacciones directamente con la fábrica, por tal razón se convierte en una seria amenaza su presencia en el mercado.

**Tabla 13-3:** Competidores Distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias

Competidores			
DICOSAVI	AKI	Mi Comisariato	Comercial Bastidas
SUPERMAXI	TIA	Prodelta	Comercial Calí

Fuente: Archivos de la empresa

Elaborado por: Jara, JH. 2019

### 3.3.1.3. Lista de los factores Externo de la Distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias

Realizado el análisis respectivo se procede a identificar aquellos factores que intervienen en el desarrollo de las actividades diarias de la distribuidora, mismos que están basados en cada una de las variables anteriormente descritas, cabe mencionar que cada uno de los factores aportan de forma positiva o negativa el diario accionar, siendo los que se detallan a continuación:

- Inestabilidad Política.
- Crisis económica.
- Creación de nuevos impuestos.
- Elevados índices de desempleo.
- Alza de precios por efectos de la inflación.
- Innovación tecnológica disponible.
- Competencia sólida en el mercado
- Facilidad para el surgimiento de nuevos competidores.
- Excelente cartera de clientes.
- Limitado poder de negociación con los proveedores.
- Bajo poder de consumo.

#### A. Representación gráfica de los factores del Macro Entorno

Una vez identificado aquellos factores externos de mayor influencia en las actividades de comercialización de la distribuidora, se procede a la ilustración de los mismos para con esta medida poder establecer el impacto, los involucrados y el comportamiento de dichos factores en su diario accionar, por lo tanto se tiene que:

**Tabla 14-3:** Representación de los factores del Macro Entorno

Factores y su dimencionamiento	Comportamiento	Impacto en la Empresa	Implicados
<b>Factores Políticos</b>			
Inestabilidad Política.	Sin lugar a dudas la inestabilidad política genera incertidumbre en el país, generando con ello desconfianza en el inversionista para la implementación de nuevos proyectos.	Para las actividades de la distribuidora el impacto es alto y negativo, pues al no percibir un clima de estabilidad política la desconfianza prima en los principales directivos, limitando con ello futuras inversiones.	Gerencia y Financiero

Continúa

Continúa

Factores Económicos			
Crisis económica.	El entorno económico nacional en la actualidad se ve seriamente comprometido, la corrupción y la mala toma de decisiones en materia económica ha conllevado al país a situaciones extremas por la falta de recursos, tales como reanudar pactos con el FMI.	Sin lugar a dudas que dicho factor afecta directamente las actividades de comercialización de la distribuidora ya que toda actividad comercial gira entorno a la economía nacional, por tal razón su impacto es fuerte.	Gerencia y Financiero
Creación de nuevos impuestos.	Durante la última década, en el gobierno de la revolución ciudadana se han realizado más de 22 modificaciones o reformas tributarias, todas ellas encaminadas a la generación de nuevos impuestos con la finalidad de reducir el déficit productos de la mala política económica.	Las afectaciones para la empresa son altas y fuertes, pues genera desconfianza en el consumidor ya que la generación de nuevos impuestos siempre termina pagando las consecuencias el cliente final.	Gerencia y Financiero
Elevados índices de desempleo.	El desempleo en el Ecuador ha sido considerado como política de estado, cada gobierno de turno dentro de sus planes de trabajo fomenta la creación de nuevas fuentes generadoras de empleo, pues la falta de recursos económicos conlleva al surgimiento de problemas de carácter Social.	Este fenómeno afecta de forma directa los intereses de la empresa, pues los consumidores al carecer de ingresos fijos por concepto de un empleo seguro y digno, limita el consumo de ciertos productos no considerados como básicos, por tal razón su efecto es negativo.	Gerencia
Alza de precios por efectos de la inflación.	La inflación al ser considerada como el incremento de los precios conlleva al surgimiento de problemas de carácter social, pues la población al carecer de los recursos suficientes para solventar sus necesidades genera malestar e incomodidad al interior de su entorno familiar.	Este factor resulta determinante para el desarrollo de las actividades de la empresa, pues limita la capacidad de compra generando el estancamiento de sus objetivos, en tal virtud se puede precisar que su impacto es negativo para los intereses de la distribuidora.	Gerencia y Financiero
Bajo poder de consumo.	Actualmente el modelo económico que predomina en el mundo conlleva para que las personas posean un acentuado hábito de consumo, con productos básicos así como también los más suntuosos y extravagantes, sin embargo dicho hábito está determinado por el nivel adquisitivo que posea el individuo.	Por estar sustentado el consumismo en el poder adquisitivo de las personas, se puede considerar que este factor para los intereses de la distribuidora conlleva un impacto alto, ya que en los momentos actuales la economía del país no goza de un fortalecimiento real, agregando a más de ello los índices elevados de desempleo y el alza generalizada en los precios producto de la inflación.	Gerencia y Financiero

Continúa

Continúa

Factores Tecnológicos			
Innovación tecnológica disponible.	La innovación tecnológica es el pilar en el cual se sustenta la eficiencia de las actividades empresariales, en un mundo globalizado la tecnología se encuentra en constante cambio y avance, garantizando con ello la mejora continua de sus procesos.	Para la empresa representa un impacto alto y positivo, pues al disponer de tecnología de última generación las actividades de comercialización se optimizan lo cual conlleva al correcto manejo de sus recursos.	Gerencia

**Fuente:** Distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias

**Elaborado por:** Jara, J. 2019

## B. Representación gráfica de los factores del Micro Entorno

El tratamiento que se da al presente grupo de factores es igual al que se realizó para los factores del Macro Entorno, es decir una vez determinados se procede a delimitar su impacto en la distribuidora, los implicados a más de su comportamiento.

**Tabla 15-3:** Representación de los factores del Micro Entorno

Factores y su dimencionamiento	Comportamiento	Impacto en la Empresa	Implicados
Factores Clientes			
Excelente cartera de clientes.	En la empresa se visualiza una considerable cartera de clientes, mismo que corresponden en gran medida a la provincia de Chimborazo, así como también de la provincia de Bolívar, no obstante su cartera tiende a la alza, sin embargo en la actualidad se ve limitado su accionar por factores ajenos a la calidad del producto.	Este factor significa para las actividades de comercialización de la distribuidora de gran impacto, pues son estos actores los que garantizan el éxito empresarial, conllevando al cumplimiento de sus objetivos.	Comercialización
Factores Proveedores			
Limitado poder de negociación con los proveedores.	Las actividades de comercializan conllevan a que tan eficiente sea el poder de negociación con los proveedores, para con ello poder determinar las mejores opciones en cuanto a precio y calidad de los productos que se vaya a comercializar.	En la distribuidora este poder se ve comprometido, pues al no poseer diversidad en cuanto a proveedores las actividades se limitan a las condiciones por parte de la empresa propietaria de la marca, por ello su impacto es fuerte y negativo.	

Continúa

Continúa

Factores Competencia			
Competencia sólida en el mercado	El mercado de la ciudad de la ciudad de Riobamba resulta ser muy competitivo, pues existen empresas con renombre nacional que comercializan los productos que la distribuidora comercializa a precios muy competitivos pues sus volúmenes de compra conllevan para que puedan manejar precios de venta al público muy atractivo.	El impacto en la empresa es alto pues los pequeños comerciantes pueden acceder a los productos de forma instantánea, es decir si requieren un producto especial acuden hasta estas dependencias y lo adquieren de forma directa y rápida, mas no está a la espera de que pase el promotor de la distribuidora para solicitar dicho producto.	Gerencia y Comercialización
Facilidad para el surgimiento de nuevos competidores.	Si bien es cierto que la distribuidora posee la exclusividad de la marca Nestlé en el mercado de la provincia de Chimborazo, también es cierto que el acceso a dichos productos por parte de otras comercializadoras puede provocar el surgimiento de pequeñas cadenas de comercialización, sobre todo en lugares a donde las actividades de la distribuidora no lleguen.	El impacto es bajo ya que al poseer la exclusividad de la marca, la distribuidora puede ofertar los productos a mejores precios.	Comercialización

**Fuente:** Distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias

**Elaborado por:** Jara, J. 2019

#### 3.3.1.4. Matriz de evaluación Externa del Macro Y Micro Entorno

Mediante el empleo de la presente matriz se podrá identificar con claridad aquellos factores de mayor representatividad que afectan las actividades de comercialización de la empresa, es decir se tendrá el pleno conocimiento de las Amenazas y Oportunidades, y su impacto en la organización, para lo cual se tendrá que realizar previamente una valoración que conlleve al conocimiento de su incidencia en el diario accionar.

**Tabla 16-3:** Parámetros de valoración

Parametro de valoración	Equivalencia
<b>5 = Alto</b>	Alta Incidencia
<b>3 = Medio</b>	Mediana Incidencia
<b>1 = Bajo</b>	Baja Incidencia

**Fuente:** Distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias

**Elaborado por:** Jara, J. 2019

## A. Matriz EFE del Macro Entorno de la distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias

**Tabla 17-3:** Matriz EFE distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias

Factores y su dimencionamiento	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
	5	3	1	5	3	1	5	3	1
<b>Factores Políticos</b>									
Inestabilidad Política.				X			X		
<b>Factores Económicos</b>									
Crisis económica.				X			X		
Creación de nuevos impuestos.				X			X		
Elevados índices de desempleo.				X			X		
Alza de precios por efectos de la inflación.				X			X		
Bajo poder de consumo.				X			X		
<b>Factores tecnológicos</b>									
Innovación tecnológica disponible.	X						X		

Fuente: Distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias

Elaborado por: Jara, J. 2019

Es muy determinante los resultados que arrojó el análisis de Matriz EFE, ya que se puede observar que la entidad refleja en la gran mayoría de sus factores amenazas de gran impacto, mismas que conllevan al estancamiento de la entidad en sus actividades de comercialización razón por el cual se hace necesario establecer medidas correctivas que conlleven a minimizar el impacto de dichos factores.

## B. Matriz EFE del Micro Entorno de la distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias

**Tabla 18-3:** Matriz EFI Distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias

Factores y su dimencionamiento	Oportunidades			Amenazas		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
	5	3	1	5	3	1
<b>Cientes</b>						
Excelente cartera de clientes.	X					
<b>Proveedores</b>						
Limitado poder de negociación con los proveedores.			X			
<b>Competencia</b>						
Competencia sólida en el mercado				X		
Facilidad para el surgimiento de nuevos competidores.				X		

Fuente: Distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias

Elaborado por: Jara, J. 2019



Del análisis realizado se identifican factores de gran impacto (Amenazas) para el normal desarrollo de las actividades de la empresa, generando con ello el estancamiento comercial de la entidad, para lo cual se deberá establecer los más adecuados mecanismos de mejora.

### **3.3.2. *Análisis Interno***

#### **3.3.2.1. *Capacidad Directiva***

La capacidad directiva de la distribuidora está determinada por el Ing. Luis Felipe Olmedo Arias, profesional que ha sabido dirigir a la entidad de forma eficiente, sin embargo el desconocimiento de ciertas herramientas estratégicas ha conllevado para que la empresa no se encuentre en el sitio que le corresponde, para lo cual deberá solventar ciertas deficiencias en el proceso administrativo para con ello garantizar la consecución de los objetivos planteados, no obstante la entidad refleja aceptables índices de rentabilidad, acción que lo consigue fruto a la experiencia adquirida en su diario accionar.

#### **A. Investigación**

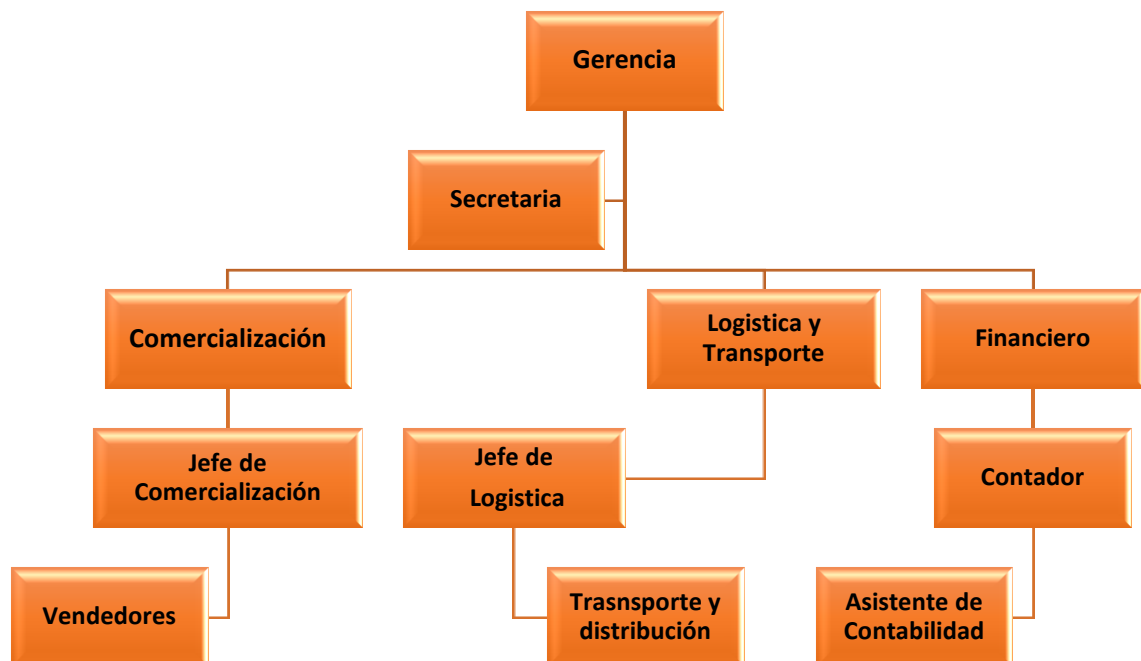
**Representa** ser una de las mejores acciones para ampliar sus horizontes comerciales, pues por intermedio de la investigación se podrá determinar nuevas oportunidades de negocio, ya que podrá ampliar su cartera de clientes mediante la determinación de nuevos nichos de mercado, así como también conocer a ciencia cierta las necesidades y expectativas del cliente, en tal virtud su aplicación resulta el sustento para el cumplimiento de sus objetivos empresariales; en la distribuidora esta actividad se encuentra un poco descuidada ya que la misma no se la realiza de forma eficiente, más por el contrario se fundamenta tan solo en la observación directa y en las tendencias de consumo.

#### **B. Planificación**

Las actividades al interior de la distribuidora no están supeditadas a la casualidad, las mismas se las planifica de forma sistemática, ya que el control de los pedidos y la capacidad de entrega requiere de todo un andamiaje logístico que permita garantizar las entregas en los tiempos establecidos por parte de los promotores (vendedores o impulsores), el no hacerlo conllevaría para que los principales competidores se adueñen de la cartera de clientes, razón por la cual no descuida ningún detalle al momento de planificar sus actividades mensuales, semanales y diarias, mediante el desarrollo de esta actividad está garantizando el control de su participación en el mercado.

### C. Organización

La estructura organizativa en la distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias está constituida por un organigrama de tipo vertical, mismo que representa con claridad los diferentes estamentos que está conformada la entidad, a su vez delimita los respectivos órdenes jerárquicos que rigen las actividades de la empresa, para poder clarificar lo expuesto se adjunta el respectivo organigrama estructural.



**Figura 4-3:** Organigrama Estructural de la distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias

**Fuente:** Distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias

**Elaborado por:** Jara, J. 2019

### D. Administración

Un punto de trascendental importancia en el diario accionar de la empresa representa el nivel o capacidad administrativa que posea la principal autoridad de la distribuidora, ya que este factor sustenta el éxito de las actividades diarias de la organización, Luis Felipe Olmedo, goza de la experiencia y formación académica para el correcto manejo del proceso administrativo conllevando con ellos al eficiente manejo de sus recursos así como también a la optimización de sus procesos, induciendo de esta manera a la eficiencia administrativa, sin embargo existen ciertas falencias al momento de formular estrategias que conlleven a mejorar su ubicación en el mercado además de la captación de nuevos clientes.

## **E. Clima organizacional**

Factor de gran importancia para el desarrollo empresarial, ya que esta coadyuva para el surgimiento de la eficiencia en las actividades de la comercializadora, las principales autoridades de la distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias, se encargan de proporcionar a sus colaboradores un ambiente de amabilidad y cordialidad mediante la planificación de actividades que conlleven el fortalecimiento de amistad y compañerismo entre todos los trabajadores de la institución, con esta medida se podrá garantizar los mejores resultados en lo referente a la comercialización de sus productos.

## **F. Imagen Corporativa**

Es la manera de cómo la empresa se proyecta hacia los clientes, la importancia del presente factor resulta en ciertas ocasiones ser determinante para que el consumidor se incline por los servicios y/o productos que oferta una empresa en particular, razón por la cual se debe poner mayor énfasis en el desarrollo de una adecuada imagen corporativa, la distribuidora maneja una imagen corporativa eficaz, pues la marca a la cual representa goza de un prestigio único a escala nacional e internacional, por tal razón y por exigencias de la propia Nestlé su imagen es evaluada de forma periódica con la finalidad de garantizar el impacto de los productos en el mercado.

## **G. Participación de la distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias en el mercado**

Para establecer el real posicionamiento de la distribuidora en el mercado se acudió a los registros de compras realizados a la empresa propietaria de los productos que distribuye, es decir a Nestlé, indicando los volúmenes de compra que realizan los principales competidores de la empresa en la zona de impacto de la presente investigación:

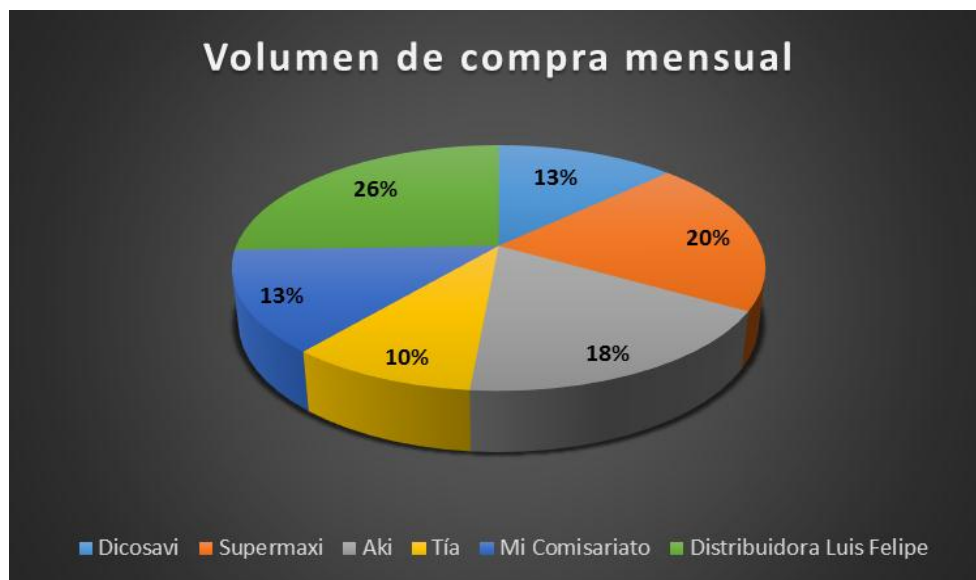
**Tabla 19-3: Volumen de compra**

<b>Empresa</b>	<b>Volumen de Compra mensual</b>	<b>%</b>
Dicosavi	\$ 118.976,65	13%
Supermaxi	\$ 189.453,11	20%
Aki	\$ 167.098,21	18%
Tía	\$ 89.128,76	10%
Mi Comisariato	\$ 123.876,43	13%
Distribuidora Luis Felipe	\$ 235.895,90	26%
<b>Total</b>	<b>\$ 924.429,06</b>	<b>100%</b>

Fuente: (Nestlé, 2019)

Elaborado por: Jara, J. 2019

Dichas compras son aquellas realizadas en un periodo de tiempo de 30 días, con dicha información se puede establecer el posicionamiento de la marca en el mercado, pues según el volumen de su compras se puede inducir o interpretar sus ventas, (información reservada) ya que la distribuidora en inventarios tan solo se limita a poseer lo necesario, reflejando con ello una alta rotación de sus productos, sin embargo hay que mencionar que las distribuidora realiza el volumen de compras descrito en la tabla anterior para ser comercializado a nivel provincia.



**Gráfico 11-3:** Volumen de compras

**Fuente:** (Nestlé, 2019)

**Elaborado por:** Jara, J. 2019

### 3.3.2.2. Capacidad competitiva

Son aquellas características que la empresa posee para hacer frente a sus principales competidores, a más de ello el nivel de respuesta de la distribuidora para solventar estrategias que su competencia establezca con la finalidad de incrementar su posicionamiento, dentro de las principales se puede considerar las siguientes:

#### **A. Productos ofertados por parte de la distribuidora**

Los productos que la marca Nestlé ubica en el mercado se caracteriza por ser de calidad, representando para el mercado un factor determinante para la compra, dentro de la gran variedad de productos se puede encontrar aquellos que guardan relación con la nutrición infantil hasta la alimentación para mascotas, por tal razón para poder evidenciar los mismos se adjunta en la siguiente tabla:

**Tabla 20-3:** Productos marca Nestlé

Cartera de Productos de la marca Nestlé			
Categorías	Producto	Categorías	Producto
Nutrición infantil	NAN 3	Chocolates	CRUNCH
	NESTUM		Galak
	CERELAC		Bombones surtidos
	NESTOGENO		KitKat
	NIDO		Tango
	GERBER	Culinarios	la Sazón
Alimento para mascotas	DOG CHOW		Mayonesa
	PURINA CAT		Mostaza
	PURINA FELIX		Salsa de Tomate
	PROPLAN		Maggi
Bebidas instantáneas	Nesquik		Criollita
	Ricacao	Galletas	Amor
	Milo		Coco
Café y bebidas	Nescafé		Ricas
	Nescafé Gold		Nestlé vainilla
	Dolce Gusto		Nestlé sal
	CereAvena		Nestlé Zoologicas
	CoffeMate		Fitnes
	Huesitos		Muecas
Cereales	Avena mas Granola		Milo
	Trix		Galak
	Fitnes		Maria
	CHOCAPIC		Daisy
	Nesquik	Lácteos	NIDO
	Cheerios		La Lechera
	CORN Flakes		Yogu Yogu
			Svelty
			Nesquik
			Ricaca energy

**Fuente:** Distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias  
**Elaborado por:** Jara, J. 2019



**Figura 5-3:** Productos marca Nestlé  
**Fuente:** (Nestlé, 2019)

Establecido los productos que oferta la comercializadora Luis Felipe Olmedo Arias en la provincia de Chimborazo y específicamente en la ciudad de Riobamba se puede conocer aquellos productos de mayor representatividad o que mayor demanda posean en el mercado, para tal actividad se acudirá a la ayuda de la matriz BCG, herramienta de gran ayuda para identificar con claridad los productos en si o clase de lo mismos que poseen mayor salida en la distribuidora, siendo los que se detallan a continuación:



**Tabla 21-3:** Participación de los productos ofertados por parte de la Distribuidora

CATEGORIA	% DE CRECIMIENTO	PARTICIPACIÓN
Nutrición infantil	BAJO	BAJO
Alimento para mascotas	BAJO	BAJO
Bebidas instantáneas	BAJO	ALTO
Café y bebidas	ALTO	BAJO
Cereales	BAJO	ALTO
Chocolates	ALTO	ALTO
Culinarios	ALTO	ALTO
Galletas	ALTO	ALTO
Lácteos	ALTO	BAJO

Fuente: Distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias

Elaborado por: Jara, J. 2019

**Tabla 22-3:** Matriz BCG Distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias





% DE CRECIMIENTO	ALTA	 <p>Chocolates Culinarios Galletas</p>	 <p>Café y bebidas Lácteos</p>
	BAJA	 <p>Bebidas instantáneas Cereales</p>	 <p>Nutrición infantil Alimento para mascotas</p>
		ALTA	BAJA
		PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	

Fuente: Distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias

Una vez aplicada la matriz BCG se puede determinar los productos de mayor significancia para la distribuidora, observándose que los productos estrella son aquellos que guardan relación con las categorías de Chocolates, Culinarios y Galletas, para un mejor entendimiento se adjunta una

tabla en la cual se indica las principales características de los productos segmentados en base a la matriz BCG.

**Tabla 23-3:** Interpretación de la matriz BCG

CUADRANTES		CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO	PRODUCTO
	Ventas en ascenso	INTRODUCCIÓN	Café y bebidas Lácteos
	Exige mucha inversión		
	Genera gasto en I+D		
	Gasto en comercialización		
	Ocasiona deficit		
	Ventas Altas	CRECIMIENTO	Chocolates Culinarios Galletas
	Cuota de mercado sólida		
	Genera Fondos		
	Aprovecha la curva de la experiencia		
	Entrada de beneficios		
	Bajo crecimiento en el mercado	ESTANCAMIENTO	Bebidas instantáneas Cereales
	Baja necesidad de recursos		
	Elevada cuota de mercado		
	Madurez del sector		
	Producto en decadencia	DECLIVE	Nutrición infantil Alimento para mascotas
	Retirada estratégica		
	Consume pocos recursos		
	estimula mdesinversión		

**Fuente:** Distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias

**Elaborado por:** Jara, J. 219

## B. Calidad del Producto

Este aspecto representa en gran medida el éxito de la distribuidora, pues, la calidad de sus productos se sustenta en el correcto manejo de sus recursos, así como también de sus procesos, conllevando con ello a la mejora continua, la distribuidora garantiza la calidad de sus productos, ya que la marca Nestlé aplica de forma eficiente el correcto manejo del proceso productivo enfocándose siempre en satisfacer las necesidades del cliente, para lo cual oferta productos que cumplan las más estrictas normas de calidad, basados en la política de calidad según la Norma ISOS 9001:2015, misma que denota aspectos de singular importancia para los intereses de la distribuidora. Esta confianza es basada sobre la imagen de calidad y nuestra reputación por entregar consistentemente productos de alta calidad. Inspirados por el descubrimiento científico de nuestro fundador Henry Nestlé, quien creo la primera Harina Láctea Nestlé en 1867, esta confianza debe ser mantenida y mejorada día tras día.

## **Política de Calidad Nestlé**

En Nestlé, nosotros estamos involucrados y dedicados a alcanzar altos estándares de calidad para nuestros productos y servicios a través de la aplicación del Nestlé Management System (NMS) para Calidad & SHE (Seguridad, Salud, Medio Ambiente). Completamente alineado a estándares ISO, el NMS para Calidad & SHE es implementado a través de nuestra organización y verificado por cuerpos de certificación de tercera parte independientes.

Para crear valor de manera sostenible y construir confianza efectiva y eficientemente, Nestlé:

1. Garantiza seguridad de los productos y cumplimiento total respetando nuestras políticas, principios y estándares con total transparencia.
2. Asegura y mejora preferencia y consistencia para deleitar individuos y familias, valorando lo que ellos valoran y ofreciendo productos y servicios que siempre cumplen o exceden sus expectativas.
3. Se esfuerza por cero defectos y no desperdicio, a través de la búsqueda constante de oportunidades para aplicar nuestro enfoque de mejora continua para entregar ventaja competitiva, y
4. Involucra el compromiso de todos a través de toda nuestra cadena de valor y a todos los niveles de nuestra organización para construir la mentalidad de calidad de Nestlé.

## **C. Posicionamiento del Producto en el mercado**

Los productos que distribuye Luis Felipe Olmedo Arias gozan de la confianza y aceptación de los consumidores del mercado de la provincia de Chimborazo y específicamente de la ciudad de Riobamba, especialmente de aquellos productos que tradicionalmente ha sido la representación de la marca por muchos años, tales como:

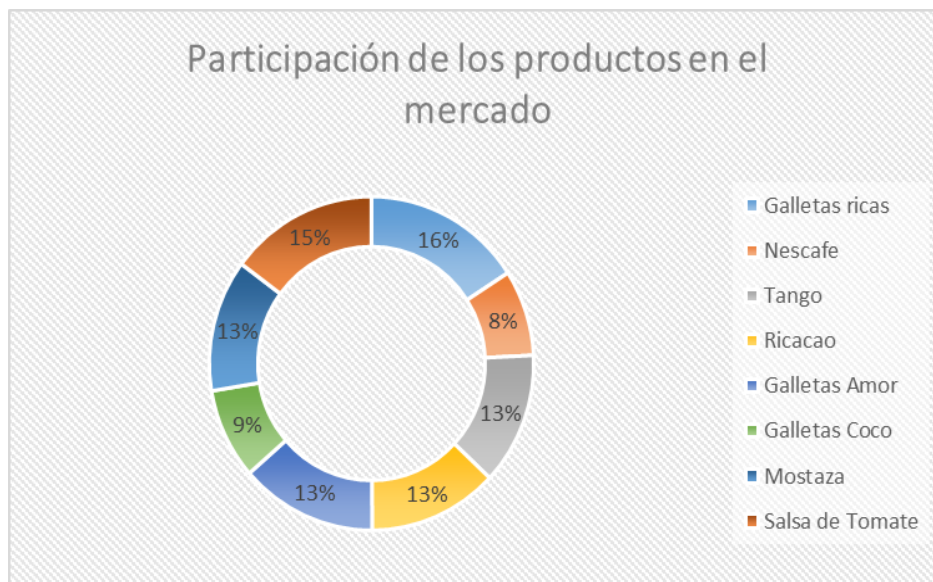


**Tabla 24-3:** Participación de los productos en el mercado

Producto	Volumen ventas por producto	%
Galletas ricas	\$ 23.451,23	16%
Nescafe	\$ 12.345,67	8%
Tango	\$ 18.921,43	13%
Ricacao	\$ 19.098,11	13%
Galletas Amor	\$ 20.156,23	14%
Galletas Coco	\$ 12.987,04	9%
Mostaza	\$ 18.934,12	13%
Salsa de Tomate	\$ 21.901,45	15%
<b>Total</b>	<b>\$ 147.795,28</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias

**Elaborado por:** Jara, J. 2019



**Gráfico 12-3:** Participación de los productos en el mercado

**Fuente:** Distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias

**Elaborado por:** Jara, J. 2019

#### **D. Precio del Producto**

Los precios de los productos que oferta la Distribuidora en el mercado se encuentra enmarcados en los índices de comisión que entrega los mayoristas, por tal razón sus precios están acordes a las expectativas de los mismos, lo cual conlleva a mencionar que sus precios son muy competitivos en relación a los de sus principales competidores.

#### **E. Publicidad**

Se visualiza ciertas falencias en cuanto al manejo de la publicidad y promoción de la distribuidora, a pesar de que la entidad comercializa los productos de una prestigiosa marca

(Nestlé), no obstante la marca proporciona los medios de promoción de sus productos, con la finalidad de fomentar el consumo de los mismos, con esta medida la marca pretende inducir al cliente a la fidelización de su marca y por ende de la distribuidora conllevando con ello a la consecución de sus objetivos empresariales.

## **F. Mercado**

Los productos afines a la distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias goza de gran aceptación en el mercado y de una fácil recordación en la mente del consumidor, dicho prestigio se basa fundamentalmente en la calidad de la marca y en sus productos, sin embargo la distribuidora pierde espacio en el contexto comercial debido al fortalecimiento de sus competidores, razón por la cual la entidad deberá enfocar su accionar en la búsqueda de estrategias que conlleven a mejorar dicho fenómeno.

### *3.3.2.3. Capacidad financiera*

La distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias posee una limitada solidez financiera, lo cual perjudica a los intereses de la entidad ya que la empresa se ve estancada para ampliar sus horizontes comerciales.

### *3.3.2.4. Capacidad tecnológica*

Pilar fundamental para el manejo adecuado de sus recursos, en este factor se sustenta en gran medida el accionar diario de la distribuidora, ya que la misma está presente en cada proceso comercial que se ejecuta, desde de la toma de los pedidos en los establecimientos comerciales de la ciudad hasta la entrega de los mismo gozan de la presencia de tecnología de punta, además de ello el control de inventarios se lo realiza mediante un software propiamente establecido para dicho fin.

### *3.3.2.5. Listado de los factores internos de la distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias*

Realizado el respectivo análisis se procede a desglosar aquellos factores internos de mayor representatividad en las actividades diarias de la entidad, dicha información será de gran aporte para la elaboración de la respectiva hoja de trabajo FODA, por tal razón la determinación de los mismos deberán ser claros y objetivos, para con ello poder establecer las respectivas estrategias que permitan dar solución al fenómeno que se investiga.

- Eficiente capacidad administrativa
- Inexistencia de investigación.
- Planificación en las actividades diarias.
- Estructura organizativa definida.
- Manejo adecuado del proceso administrativo.
- Buen ambiente laboral u organizacional.
- Débil imagen corporativa.
- Excelente participación del mercado.
- Posee la capacidad de hacer frente a sus competidores.
- Excelente cartera de productos.
- Productos de gran calidad.
- Productos de gran aceptación en el mercado.
- Precios del producto accesibles.
- Débil manejo de la publicidad.
- Limitada capacidad financiera.

#### A. Representación gráfica de los factores internos de la distribuidora

La siguiente matriz representa todos los factores internos que influyen en las acciones de la Distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias.

**Tabla 25-3:** Factores internos de la distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias

Factores y su dimencionamiento	Comportamiento	Impacto en la Empresa	Implicados
Eficiente capacidad administrativa	La capacidad administrativa conlleva para que la entidad pueda hacer frente a los retos que le imponga el mercado, pues del grado de experiencia en el manejo de herramientas gerenciales por parte del principal directivo contribuirá para el desarrollo institucional.	Este factor representa un gran impacto para las actividades de la entidad, ya que el manejo eficiente contribuye a la consecución de sus objetivos.	<b>Gerencia</b>
Inexistencia de investigación.	Este factor contribuye a establecer los gustos y preferencias del consumidor, de los resultados obtenidos poder establecer mecanismos de mejora para poder incrementar sus oportunidades de negocio.	En la empresa este factor se encuentra relegado permitiendo de esta manera a perder oportunidades de negocio, por tal razón su impacto es fuerte y negativo.	<b>Gerencia</b>

Continúa

Continúa

Planificación en las actividades diarias.	El desarrollo de las actividades deberá tener el sustento en la planificación pues en torno de la misma gira el desarrollo institucional para con ello garantizar la consecución de sus objetivos.	En la distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias se planifican de forma sistemática sus actividades diarias lo cual induce a la optimización de sus recursos, por tal razón su impacto es alto y positivo.	<b>Gerencia-Secretaría</b>
Estructura organizativa definida.	El orden jerárquico está plenamente definido por su estructura organizativa, la entidad posee un organigrama de tipo vertical en el cual se visualiza los departamentos y unidades de trabajo respectivo.	En la empresa este factor posee un impacto fuerte y positivo, pues por medio de esta estructura se delimita con claridad los diferentes órdenes jerárquicos al interior de la entidad.	<b>Gerencia</b>
Manejo adecuado del proceso administrativo.	Se fundamenta básicamente en la Planificación, verificación y control para el fortalecimiento del correcto uso de los recursos de la empresa.	En la distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias, el eficiente manejo del proceso administrativo se fundamenta en la capacidad administrativa de la alta dirección, acción que la entidad la maneja de forma adecuada, representando un gran impacto positivo en la organización.	<b>Gerencia</b>
Buen ambiente laboral u organizacional.	El ambiente laboral o entorno organizacional, contribuye en el desarrollo de las actividades de la empresa, por tal razón será menester propiciar un entorno de gran calidad.	En la distribuidora se denota la existencia de un clima laboral favorables para las actividades de la entidad, por tal razón su impacto es fuerte y positivo.	<b>Toda la Distribuidora</b>
Débil imagen corporativa.	Representa ser la forma como los consumidores identifican a la empresa, su importancia radica de tal manera pues es la primera impresión la que cuenta para la identificación de una empresa o el grado de Asociatividad que se tenga de la marca con el producto que comercializa.	En la empresa este factor representa de gran importancia pues la entidad no maneja de forma adecuada su imagen corporativa lo cual conlleva que el mercado no tenga un conocimiento claro de su existencia, por tal razón su impacto es fuerte y negativo para los intereses de la empresa.	<b>Toda la Distribuidora</b>
Excelente participación del mercado.	La participación en el mercado es la representación en términos de porcentaje de las ventas de uno o más productos vendidos en relación a las ventas realizadas por sus competidores.	En la distribuidora se puede observar una elevada participación de sus productos en el mercado, son diferentes los factores que conllevan para que se produzca dicho fenómeno, por tal virtud su impacto es fuerte y positivo para los intereses de la empresa.	<b>Gerencia-Comercialización-Financiero</b>

Continúa

Continúa

Posee la capacidad de hacer frente a sus competidores.	Son los mecanismos que la empresa posee para hacer frente a sus principales competidores y aprovechar las oportunidades del mercado en el cual se genera las actividades de comercialización.	La Distribuidora posee los recursos necesarios para hacer frente a las estrategias que planteen sus competidores en la búsqueda de nuevos nichos de mercado o en la captación de nuevos clientes, representando un impacto fuerte y positivo en las actividades de la empresa.	<b>Gerencia-Comercialización-Financiero</b>
Excelente cartera de productos.	Es aquel conjunto de productos y/o servicios que la entidad oferta en el mercado, mediante el análisis respectivo en base a la matriz BCG, para con ello determinar los de mayor representatividad de la distribuidora.	La empresa emplea de forma adecuada su matriz BCG, con ello la entidad tiene pleno conocimiento de los productos de mayor impacto, así como también los de menor representatividad, induciendo con ello a generar un impacto alto para los intereses de la empresa.	<b>Gerencia-Comercialización</b>
Productos de gran calidad.	La calidad de los productos que conlleva para que los mismos generen un gran impacto en la mente del consumidor, pues al saber que sus exigencias están siendo sustentadas se genera un sentimiento de fidelidad hacia la marca y/o producto.	La distribuidora al estar respaldada por una marca que goza de gran prestigio tanto en el contexto nacional como internacional conlleva para que los productos que comercializa gocen de una calidad proba generando confianza en el consumidor.	<b>Gerencia-Comercialización</b>
Productos de gran aceptación en el mercado.	Para que un producto posea una adecuada aceptación deberá estar sustentada en varios factores que conllevan a tal situación, siendo los principales el manejo eficiente de sus procesos un adecuado manejo de sus recursos, entre otros.	En la entidad se puede visualizar productos que gozan de gran aceptación por parte del consumidor y por ende gozan de una gran participación en el mercado, garantizando con ello la consecución de sus objetivos, generando un gran impacto para las actividades de la distribuidora.	<b>Gerencia-Comercialización</b>
Precios del producto accesibles.	La relativa variación en los precios de los productos son fruto de la inflación, fenómeno que induce para que se produzca este fenómeno, no obstante la entidad ha sabido sobre llevar este factor de manera eficiente.	En la distribuidora los precios de los productos no se ven afectados directamente por el fenómeno de la inflación, dicha medida se sustenta en el manejo adecuado de su política de precios establecido directamente desde la propietaria de la marca, por tal razón la entidad oferta en el mercado los productos a precios competitivos en el mercado, generando un gran impacto para los intereses de la entidad.	<b>Gerencia-Comercialización-Financiero</b>

Continúa

Continúa

Débil manejo de la publicidad.	Toda empresa sin importar su tamaño requiere de un manejo adecuado de estrategias de publicidad que permitan un posicionamiento eficiente y real.	En la entidad se visualiza que este factor no se maneja de forma eficiente, pues el desconocimiento en temas relacionados a la formulación y aplicación de estrategias permite un debilitamiento en temas relacionados a la publicidad, por tal razón el impacto en negativo para las actividades de la organización.	<b>Gerencia- Comercialización</b>
Limitada capacidad financiera.	Son los recursos de índole monetaria que dispone la empresa con la finalidad de hacer frente a nuevos retos que el mercado le imponga o a su vez para garantizar los recursos para la inversión de nuevos proyectos comerciales.	La entidad no maneja de forma eficiente sus recursos financieros, limitándose con ello el pago de sus obligaciones además de inversiones a corto plazo generando un gran impacto negativo.	<b>Gerencia- Comercialización- Financiero</b>

**Fuente:** Distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias

**Elaborado por:** Jara, J. 2019

## B. Matriz de la Evaluación de los factores internos (EFI)

El presente instrumento de análisis conlleva a la formulación de estrategias que permita solventar las problemáticas detectadas al interior de la distribuidora, este análisis se basa en la evaluación de las fortalezas y debilidades de mayor representatividad en la empresa, dentro de las cuales se puede visualizar las siguientes:

**Tabla 26-3:** Factores internos distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias

FACTORES Y SU DIMENSIONAMIENTO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
	5	3	1	5	3	1	5	3	1
Eficiente capacidad administrativa	X						X		
Inexistencia de investigación.				X			X		
Planificación en las actividades diarias.	X						X		
Estructura organizativa definida.	X							X	
Manejo adecuado del proceso administrativo.	X						X		
Buen ambiente laboral u organizacional.	X						X		
Débil imagen corporativa.				X			X		
Excelente participación del mercado.	X						X		
Posee la capacidad de hacer frente a sus competidores.	X						X		
Excelente cartera de productos.	X						X		
Productos de gran calidad.	X						X		
Productos de gran aceptación en el mercado.	X						X		
Precios del producto accesibles.	X						X		
Débil manejo de la publicidad.				X			X		
Limitada capacidad financiera.				X			X		

**Fuente:** Distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias**Elaborado por:** José Luis Jara, J. 2019

### 3.4. Análisis del mercado

En la ciudad de Riobamba se puede denotar una alta demanda por los productos que comercializa la Distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias, mismos que corresponden a la marca Nestlé, a más de ello se puede visualizar la existencia de productos que son respaldados por otras marcas, tales como la Universal, Corporación Superior, importaciones Agrohtp C.L, entre otras, estas empresas poseen en gran medida la misma cartera de los productos de la marca Nestlé, sin embargo se encuentra limitadas en el mercado, ya que Nestlé ha sabido manejar de

forma eficiente su imagen corporativa induciendo de esta manera a que sus productos gocen de gran aceptación en el mercado, lo cual garantiza a la distribuidora una fácil y continua rotación de los mismos, esta aceptación se basa fundamentalmente en el correcto manejo del procesos productivo a más de un el uso adecuado de sus recursos, conllevando a poseer la mayor participación del mercado a nivel nacional.

### 3.5. Análisis FODA

#### 3.5.1. Hoja de trabajo FODA

Una vez que se haya identificado los principales factores que interviene en el normal desarrollo de las actividades de la distribuidora, se puede establecer y diseñar la respectiva hoja de trabajo FODA herramienta de gran importancia para la realización de la matriz, herramienta de gran ayuda para poder analizar los factores tanto internos (fortalezas y debilidades) como externos (amenazas y oportunidades) y con ello poder establecer las respectivas estrategias que conlleven a dar solución a la problemática detectada.

**Tabla 27-3:** Hoja de trabajo FODA

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Eficiente capacidad administrativa	Inexistencia de investigación.
Planificación en las actividades diarias.	Débil imagen corporativa.
Estructura organizativa definida.	Débil manejo de la publicidad.
Manejo adecuado del proceso administrativo.	Limitada capacidad financiera.
Buen ambiente laboral u organizacional.	
Excelente participación del mercado.	
Posee la capacidad de hacer frente a sus competidores.	
Excelente cartera de productos.	
Productos de gran calidad.	
Productos de gran aceptación en el mercado.	
Precios del producto accesibles.	
FACTORES EXTERNOS	
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Inestabilidad Política.	Innovación tecnológica disponible
Crisis económica.	Excelente cartera de clientes
Creación de nuevos impuestos.	
Elevados índices de desempleo.	
Alza de precios por efectos de la inflación.	
Bajo poder de consumo.	

**Fuente:** Distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias

**Elaborado por:** Jara, J. 2019



**Tabla 28-3:** Priorización de las fortalezas

N°	FACTORES	Eficiente capacidad administrativa	Planificación en las actividades diarias.	Estructura organizativa definida.	Manejo adecuado del proceso administrativo.	Buen ambiente laboral u organizacional.	Excelente participación del mercado.	Posee la capacidad de hacer frente a sus competidores.	Excelente cartera de productos.	Productos de gran calidad.	Productos de gran aceptación en el mercado.	Precios del producto accesibles.	TOTAL	%	UBICACIÓN
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11			
F1	Eficiente capacidad administrativa		1	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	6,5	12%	1
F2	Planificación en las actividades diarias.	0		1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	5,5	10%	6
F3	Estructura organizativa definida.	0	0		0,5	0,5	0	0	0	0	0	0	1	2%	11
F4	Manejo adecuado del proceso administrativo.	0,5	0,5	0,5		1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	5,5	10%	7
F5	Buen ambiente laboral u organizacional.	0	0	0,5	0		0	0	0,5	0	0	0	1	2%	10
F6	Excelente participación del mercado.	0,5	0,5	1	0,5	1		0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	6	11%	5
F7	Posee la capacidad de hacer frente a sus competidores.	0,5	0,5	1	0,5	1	0,5		0,5	0,5	0,5	1	6,5	12%	2
F8	Excelente cartera de productos.	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5		0,5	0,5	0,5	5,5	10%	8
F9	Productos de gran calidad.	0,5	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5		0,5	0,5	6	11%	3
F10	Productos de gran aceptación en el mercado.	0,5	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5		0,5	6	11%	4
F11	Precios del producto accesibles.	0,5	0,5	1	0,5	1	0,5	0	0,5	0,5			5	9%	9
													54,5	100%	

Fuente: Distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias

Elaborado por: Jara, J. 2019

**Tabla 29-3:** Priorización de las oportunidades

		Innovación tecnológica disponible	Excelente cartera de clientes			
N°	FACTORES	O1	O2	TOTAL	%	UBICACIÓN
O1	Innovación tecnológica disponible		0,5	0,5	50%	1
O2	Excelente cartera de clientes	0,5		0,5	50%	2
				1	100%	

**Fuente:** Distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias

**Elaborado por:** Jara, J. 2019

**Tabla 30-3:** Priorización de las oportunidades

		Inexistencia de investigación.	Débil imagen corporativa.	Débil manejo de la publicidad.	Limitada capacidad financiera.			
N°	FACTORES	D1	D2	D3	D4	TOTAL	%	UBICACIÓN
D1	Inexistencia de investigación.		1	1	0,5	2,5	42%	1
D2	Débil imagen corporativa.	0		0,5	0,5	1	17%	3
D3	Débil manejo de la publicidad.	0	0,5		0	0,5	8%	4
D4	Limitada capacidad financiera.	0,5	0,5	1		2	33%	2
						6	100%	

**Fuente:** Distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias

**Elaborado por:** Jara, J. 2019

**Tabla 31-3:** Priorización de las amenazas

		Inestabilidad Política.	Crisis económica.	Creación de nuevos impuestos.	Elevados índices de desempleo.	Alza de precios por efectos de la inflación.	Bajo poder de consumo.			
Nº	FACTORES	A1	A2	A3	A4	A5	A6	TOTAL	%	UBICACIÓN
A1	Inestabilidad Política.		0	0	0	0	0,5	0,5	3%	6
A2	Crisis económica.	1		0,5	0,5	0,5	0,5	3	20%	4
A3	Creación de nuevos impuestos.	1	0,5		0,5	0,5	0,5	3	20%	3
A4	Elevados índices de desempleo.	1	0,5	0,5		0,5	0,5	3	20%	2
A5	Alza de precios por efectos de la inflación.	1	0,5	0,5	0,5		1	3,5	23%	1
A6	Bajo poder de consumo.	0,5	0,5	0,5	0,5	0		2	13%	5
								<b>15</b>	<b>100%</b>	

**Fuente:** Distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias  
**Elaborado por:** Jara, J. 2019

### 3.5.1.1. Resultados de la priorización de los factores

Una vez realizada la respectiva priorización de los factores mediante el empleo de la matriz de HOLMES, se pudo establecer aquellos de mayor representatividad para los intereses de la distribuidora, la selección se lo realizó en base a su ubicación y se seleccionó por el grado de importancia, cabe indicar que se seleccionó a los dos primeros de cada factor, siendo los que se visualizan en la siguiente tabla:

**Tabla 32-3:** Priorización de las variables

<b>FORTALEZAS</b>	
<b>F1</b>	Eficiente capacidad administrativa
<b>F7</b>	Posee la capacidad de hacer frente a sus competidores.
<b>OPORTUNIDADES</b>	
<b>O1</b>	Innovación tecnológica disponible
<b>O2</b>	Excelente cartera de clientes
<b>DEBILIDADES</b>	
<b>D1</b>	Inexistencia de investigación.
<b>D4</b>	Limitada capacidad financiera.
<b>AMENAZAS</b>	
<b>A5</b>	Alza de precios por efectos de la inflación.
<b>A4</b>	Elevados índices de desempleo.

**Fuente:** Distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias

**Elaborado por:** Jara, J. 2019

### 3.5.2. Matriz FODA

Una vez determinados los factores de mayor representatividad en las actividades de comercialización de la distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias, se procede a elaborar la matriz FODA, para con ello establecer las diferentes estrategias basadas en cada cuadrante de la matriz, es decir, FO, DO, FA, DA.

**Tabla 33-3:** Matriz FODA Distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias

		<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
		<b>F1</b> Eficiente capacidad administrativa	<b>D1</b> Inexistencia de investigación.
		<b>F7</b> Posee la capacidad de hacer frente a sus competidores.	<b>D4</b> Limitada capacidad financiera.
<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
<b>O1</b>	Innovación tecnológica disponible	<b>O1-F1:</b> Establecer alianzas estratégicas con entidades que proporcionen tecnología de punta para garantizar la eficiencia en las actividades de distribución de la distribuidora.	<b>O1-D1:</b> Emplear la tecnología existente para la investigación de nuevos mercados mediante el empleo de hardware, software y conectividad para poder conocer las tendencias de los consumidores y así poder ofertar en el mercado nuevos productos.
<b>O2</b>	Excelente cartera de clientes	<b>O2-F1:</b> Establecer promociones del 2X1 en sus productos o mejorar los índices de rentabilidad en relación a los de la competencia para poder aprovechar la cartera de clientes de sus competidores o su vez para la captación de nuevos	<b>O2-D4:</b> Acudir a la base de datos de los clientes de la competencia para mejorar e incentivar el cambio de distribuidora mediante el manejo de nuevos canales de compra.
<b>AMENAZAS</b>		<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<b>A5</b>	Alza de precios por efectos de la inflación.	<b>A5-F1:</b> Establecer canales de distribución directa con el cliente para con ello entregar los productos a mejores precios.	<b>D4-A5:</b> Enfocarse en realizar pedidos en base a los productos de mayor aceptación en el mercado para destinar los recursos financieros hacia los productos estrella de la distribuidora
<b>A4</b>	Elevados índices de desempleo.	<b>A4-F1:</b> Incentivar el consumo mediante la aplicación de promociones o liquidaciones mensuales de productos que esten por cumplir con su fecha de caducidad.	<b>D4-A4:</b> Establecer alianzas comerciales con otras distribuidoras para poder ofertar otra línea de productos sin perder la exclusividad de la marca

**Fuente:** Distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias

**Elaborado por:** Jara, J. 2019

### **3.6. Objetivos de las estrategias propuestas**

#### **3.6.1. *Objetivo general***

- Establecer estrategias que conlleven a mejorar el posicionamiento de la distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias en el mercado.

#### **3.6.2. *Objetivos específicos***

- Establecer alianzas estratégicas con entidades que proporcionen tecnología de punta para garantizar la eficiencia en las actividades de la distribuidora.
- Establecer promociones del 2X1 en sus productos o mejorar los índices de rentabilidad en relación a los de la competencia para poder aprovechar la cartera de clientes de sus competidores o su vez para la captación de nuevos.
- Emplear la tecnología existente para la investigación de nuevos mercados mediante el empleo de hardware, software y conectividad para poder conocer las tendencias de los consumidores.
- Acudir a la base de datos de los clientes de la competencia para mejorar e incentivar el cambio de distribuidora mediante el manejo de nuevos canales de compra.
- Establecer canales de distribución directa con el cliente para con ello entregar los productos a mejores precios.
- Incentivar el consumo mediante la aplicación de promociones o liquidaciones mensuales de productos que estén por cumplir con su fecha de caducidad.
- Enfocarse en realizar pedidos en base a los productos de mayor aceptación en el mercado para destinar los recursos financieros hacia los productos estrella de la distribuidora
- Establecer alianzas comerciales con otras distribuidoras para poder ofertar otra línea de productos sin perder la exclusividad de la marca.

### **3.7. Estrategias basadas en el Marketing Mix**

El desarrollo de las estrategias están basadas en las variables que componen el Marketing Mix, es decir Precio, Plaza, Promoción, Producto y Distribución, mismas que garantizarán un eficiente posicionamiento de la distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias en el mercado de la ciudad de Riobamba, a más de una fácil recordación de la empresa en la mente del consumidor, por consecuencia se tiene que:

**Tabla 34-3: Estrategias de Precios**

Tabla 3.1.3. Estrategias de Precios																	
Estrategias	Objetivo Específico	Actividades	Responsable	Presupuesto	Cronograma en meses												
					E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
ESTRATEGIAS DE PRECIO	Establecer canales de distribución directa con el cliente para con ello entregar los productos a mejores precios.	Establecer canales de distribución directa con el consumidor, es decir eliminar de la cadena de comercialización al intermediario, para ello se pondrá a disposición de los consumidores camiones rodantes que permitan un nexo comercial directo y así poder ofertar los productos a mejores precios.	Gerencia Financiero	\$ 5.400,00	X		X		X		X		X		X		
		En los productos que posean un nivel bajo de venta, establecer la estrategias basadas en la penetración de mercados, para con ello incentivar el consumo de los mismos y poder con el paso del tiempo ir incrementando de manera progresiva los precios hasta llegar al que está establecido.	Gerencia Financiero	\$ 1.200,00		X		X		X		X		X		X	
		Definir las estrategias basadas en los precios por lote, esto implica que los pequeños negocios pueden vender un grupo de productos juntos a un precio mucho más bajo, por ejemplo las Galletas con las bebidas.	Gerencia Financiero	\$ 2.000,00	X			X			X			X			
		Establecer estrategia de precios orientados a la competencia, es decir equipararse con los precios de los competidores en aquellos productos en los no exista mayor diferenciación a los que comercializa la distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias.	Gerencia Financiero	\$ 800,00	X					X						X	
				\$ 9.400,00													

**Fuente:** Distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias

**Elaborado por:** Jara, J. 2019

**Tabla 35-3:** Estrategias de Distribución

Estrategias	Objetivos Específicos	Actividades	Responsable	Presupuesto	Cronograma en meses											
					E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN	Establecer alianzas estratégicas con entidades que proporcionen tecnología de punta para garantizar la eficiencia en las actividades de distribución de la empresa.	Seleccionar del entorno a la mejor empresa para que mediante el uso de la tecnología se pueda dar mayor seguridad a la trasportación de los productos y valores hasta sus lugares de destino.	Comercialización	\$ 9,345,38	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		Adquirir dispositivos inteligentes que permitan realizar los pedidos de manera on line para que el cliente acceda al sistema de la empresa, realice el pedido y el mismo sea entregado en un plazo no mayor a 12 horas, con ello garantizamos celeridad en el proceso de compra.	Comercialización	\$ 9,900,00	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		Establecer con los distribuidores locales el mecanismo de débito bancario para cada pago de factura de compra realizada con la distribuidora.	Comercialización	\$ 850,00	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Acudir a la base de datos de los clientes de la competencia para mejorar e incentivar el cambio de distribuidora mediante el manejo de nuevos canales de compra.	Fomentar en los comerciantes locales el cambio de distribuidora mediante la oferta de nuevos mecanismos de compra, mismos que serán por vía on line o por celular mediante mensaje de texto, whatsapp, o por llamada telefónica, para con ello garantizar un a entrega rápida del producto.	Comercialización	\$ 450,23	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
				<b>\$ 20,545,61</b>												

**Fuente:** Distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias

**Elaborado por:** Jara, J. 2019



**Tabla 36-3:** Estrategias de promoción

Estrategias	Objetivos Específicos	Actividades	Responsable	Presupuesto	Cronograma en meses											
					E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN	Establecer promociones del 2X1 en sus productos o mejorar los índices de rentabilidad en relación a los de la competencia para poder aprovechar la cartera de clientes de sus competidores o su vez para la captación de nuevos.	Identificar los porcentajes de comisiones que entregan los competidores a los minoristas para con ello poder analizarlos y reestructurar los índices de rentabilidad y poder ofertar una mejor comisión a los comerciantes locales.	Gerente Comercialización Financiero	\$ 18.923,00	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		En los productos que representen menor salida para la distribuidora, establecer promociones mediante la entrega de 2X1, con ello el minorista podrá obtener un mayor porcentaje de rentabilidad, ya que la promoción no será enfocada para el consumidor final, con ello el comerciante fomentará el consumo de dichos productor y así introducirlos en la mente de consumidor.	Gerente Comercialización Financiero	\$ 10.876,12	X			X			X			X		
		Elaborar artículos promocionales de la distribuidora con la finalidad de generar en los comerciantes un sentimiento de fidelización hacia la entidad y por ende en la marca, dichos artículos podrán ser aquellos que guardan relación con , llaveros, camisetas, pelotas, toma todos, rótulos del establecimiento, entre otros.	Gerente Comercialización Financiero	\$ 4.563,11		X		X		X		X		X		X
	Incentivar el consumo mediante la aplicación de promociones o liquidaciones mensuales de productos que esten por cumplir con su fecha de caducidad.	Aplicar descuentos especiales en base a los volúmenes de compra, con ello generamos en el minorista un mejor incentivo para mejorar la facturación mensual.	Gerente Comercialización Financiero	\$ 76.789,12	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		Identificar los productos de mayor rotación en el mercado y según la fecha de caducidad fomentar la compra de dichos productos por parte de los minoristas a precios muy competitivos.	Gerente Comercialización Financiero	\$ 34.567,12	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		Incentivar al minorista mediante rifas anuales en base a la capacidad de compra realizada.	Gerente Comercialización Financiero	\$ 9.872,12												X
		Realizar capacitaciones semestrales en temas relacionados a la atención del cliente y al conocimiento de la marca de los productos de la distribuidora para con esta medida garantizar un mejor trato hacia el cliente final.	Gerente Comercialización Financiero	\$ 2.500,00	X					X						X
				\$ 158.090,59												

**Fuente:** Distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias

**Elaborado por:** Jara, J. 2019

**Tabla 37-3: Estrategia de Producto**

Estrategias	Objetivos Específicos	Actividades	Responsable	Presupuesto	Cronograma en meses											
					E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
ESTRATEGIAS DE PRODUCTO	Enfocarse en realizar pedidos en base a los productos de mayor aceptación en el mercado para destinar los recursos financieros hacia los productos estrella de la distribuidora.	Solicitar al departamento financiero un historial de aquellos productos que representan para la distribuidora mayores ingresos y a su vez mejor rotación en el mercado, para con ello fomentar la comercialización de los mismos y destinar los limitados recursos de la distribuidora hacia la comercialización de los productos que le generan mayores índices de rentabilidad.	Gerente Comercialización Financiero	\$ 0,00	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		Incentivar en el minorista el consumo de los productos de mayor impacto en el mercado mediante la inclusión de nuevos atributos al producto, los mismos estarán relacionados con el empaque, la forma de entrega, diseño del logo de la distribuidora, tarjetas de descuento, entre otros.	Gerente Comercialización Financiero	\$ 12.450,34	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Establecer alianzas comerciales con otras distribuidoras para poder ofertar otra línea de productos sin perder la exclusividad de la marca.	Lanzar una nueva marca (sin necesidad de sacar del mercado la que ya tenemos), por ejemplo, una nueva marca dedicada a otro tipo de mercado, por ejemplo, uno de menor poder adquisitivo.	Gerente Comercialización Financiero	\$ 22.567,12	X											
	Emplear la tecnología existente para la investigación de nuevos mercados mediante el empleo de hardware, software y conectividad para poder conocer las tendencias de los consumidores y así poder ofertar en el mercado nuevos productos.	Incluir nuevos servicios al cliente, que le brinden mayor comodidad o satisfacción, por ejemplo, incluir la entrega a domicilio, el servicio de instalación, nuevas garantías, nuevas facilidades de pago, asesoría en la compra	Gerente Comercialización Financiero	\$ 8.900,12	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
				<b>\$ 43.917,58</b>												

**Fuente:** Distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias  
**Elaborado por:** Jara, J. 2019

## CONCLUSIONES

- Se llegó a establecer que en la ciudad de Riobamba existen competidores de fuerte impacto para las actividades de comercialización de la distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias, mismas que gozan de gran aceptación en el mercado en base a la confianza y al prestigio institucional.
- Los consumidores de los productos que comercializa la distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias acuden a las principales cadenas de supermercados existentes en la localidad con la finalidad de adquirir los productos de la marca Nestlé o su vez productos de similares características producidas por otras empresas.
- Los comerciantes minoristas del cantón Riobamba por lo general adquieren sus productos a los distribuidores locales denotándose con ello la confianza hacia el inversionista local.
- Se denota con claridad el desconocimiento que existe en la población encuestada en cuanto a la relación comercial entre la distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias y la marca Nestlé, más por el contrario lo asocian con otro establecimiento comercial del cantón Riobamba.
- La frecuencia de comercialización de los productos de la marca Nestlé por parte de los comerciantes locales es alta, factores como la confianza y la calidad son determinantes para que estén dentro de los gustos y preferencias del consumidor.
- Existen productos de gran impacto en la mente del consumidor, mismos que conllevan a la fidelización hacia la marca, las galletas Ricas y el Nescafé representan ser los productos estrella para la distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias.
- Los porcentajes de rentabilidad que entrega la distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias a los comerciantes locales no gozan de gran aceptación por parte de los mismos, conllevando al descontento generalizado.

## RECOMENDACIONES

- Identificada la problemática existente en la entidad se recomienda a los principales directivos de la distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias la implementación de forma inmediata de las estrategias desarrolladas con la finalidad de mejorar la participación de la distribuidora en el mercado de la provincia de Chimborazo.
- Aplicar las estrategias de distribución para con ello poder garantizar el conocimiento pleno por parte de los minoristas sobre la relación que existe entre la marca Nestlé y la distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias, para de esta manera mejorar las actividades de comercialización de la entidad.
- Incentivar a los directivos de la distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias a realizar nuevas inversiones en la ciudad de Riobamba, ya que los comerciantes locales confían en el inversionista local.
- Reforzar la comercialización de los productos de mayor relevancia para los intereses de la distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias, mediante la aplicación de las estrategias de productos, mismas que están encaminadas para mejorar los índices de venta y por ende de rentabilidad.
- Realizar la evaluación técnica en cuanto a los índices de rentabilidad que la distribuidora Luis Felipe Olmedo Arias entrega a los comerciantes minoristas de la localidad, para con ello poder garantizar la fidelidad de los clientes o a su vez incrementar su cartera mediante este factor diferencial, dicho análisis se lo deberá realizar de manera conjunta entre la Gerencia y el departamento Financiero.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aramburu, N., & Rivera, O. (2010). *Organización de empresas*. Bilbao, España: Deusto.
- Arjona, M. (1999). *Análisis Interno*. Madrid, España: Diaz de Santos.
- Brenes, L. (2003). *Matriz de evaluación de los factores internos*. San Jose, Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.
- Carrión, J. (2007). *Análisis de las capacidades internas*. Madrid, España: ESIC.
- Cohen, W. (2010). *El plan de marketing, procedimiento, formularios, estrategia y técnica*. (2a. ed.). Bilbao: Deusto.
- Colom, A. (2015). *Análisis Externo*. Madrid, Universidad de Lleida.
- Delgado, R. (10 de Noviembre de 2016). *Las 4 Ps del Marketing*. Obtenido de <https://rpp.pe/blog/marketing-360/cuando-las-4ps-no-son-suficientes-noticia-1008374>
- Dvoskin, R. (2004). *Matriz FODA* (Granica, Ed.) Buenos Aires, Argentina.
- ECUAVISA. (15 de Abril de 2019). *Quito, la ciudad con mayor desempleo en el país*. Recuperado el 29 de Mayo de 2019, de <https://www.ecuavisa.com/articulo/noticias/economia/479791-quito-ciudad-mayor-desempleo-pais>
- El Comercio. (7 de Enero de 2019). *La inflación anual del 2018*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-inflacion-anual-economia-inec.html>
- El Telégrafo. (3 de Enero de 2019). *Evolución del PIB*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4pib-ecuador-primertrimestre-2019>
- Eslava, J. (2013). *La gestión del control de la empresa*. Madrid, España: ESIC.
- Gandara, B. (7 de Octubre de 2015). *Plan de distribución*. Obtenido de <https://prezi.com/1f97attu1zzn/plan-de-distribucion-y-promocion-de-ventas/>
- Garcia, F., Frejeiro, A., Alvarez, D., & Mera, E. (2005). *Plan Comercial*. Madrid, España: Ideaspropias
- Gastalver, M. C. (2015). *Marketing cultural*. España: IEC.
- Gómez, D. (21 de Julio de 2011). *Criterios para seleccionar un distribuidor*. Obtenido de <https://bienpensado.com/criterios-para-seleccionar-un-distribuidor/>
- Google Map. (3 de 1 de 2018). *Google Map*. Obtenido de Google Map: <https://www.google.com.ec/maps/@-1.663303,-78.6744767,13z>
- Hitt, M., & Perez, M. I. (2006). *Administración*. Mexico DF: Pearson.
- INEC. (5 de Enero de 2018). *Datos estadísticos*. Obtenido de <http://redatam.inec.gob.ec/cgibin/RpWebEngine.exe/PortalAction>
- Instituto Interamericano de Cooperación para la agricultura. (2003). *Establecimiento de objetivos comerciales*. Asunción, Paraguay. IICA

- Jiménez, J. (13 de Julio de 2018). *Economía del Ecuador*. Obtenido de <https://www.mercapital.ec/es/blog/ya-estamos-a-medio-ano-como-esta-la-economia-del-ecuador/>
- Joan, L. (6 de Octubre de 2016). *Sistemas de distribución*. Obtenido de <https://blog.cooltra.com/sistema-de-distribucion-de-productos-cual-elegir/>
- Maldonado, C., Serrano, C., Olarte, C., & Elisa, A. (2008). *Que es el marketing*. Madrid: ESIC.
- Mañez, R. (3 de Septiembre de 2017). *Resumen ejecutivo*. Obtenido de <https://www.marketingandweb.es/marketing/como-hacer-un-resumen-ejecutivo-para-un-plan-de-empresa/>
- MAPCAL S.A. (1996). *Tácticas Comerciales*. Madrid, España: Diaz de Santos.
- Marketing Publishing Center. (1990). *El marketing mix*: Madrid, España: Diaz de Santos S.A.
- Martín, J. (15 de Mayo de 2017). *Estudio del entorno*. Obtenido de <https://www.cerem.ec/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>
- Martinez, D., & Milla, A. (2012). *Análisis del entorno*. Madrid, España: Diaz de Santos.
- MGLOBAL. (10 de Diciembre de 2015). *Acciones y programas de Marketing*. Obtenido de <https://mglobalmarketing.es/blog/plan-de-marketing-5-planes-de-accion-de-marketing/>
- Muñiz, L. (2009). *Planificación temporal de los presupuestos*. Barcelona, España: PROFIT.
- Nestlé. (8 de Enero de 2019). *Nestlé*. Recuperado el 5 de Agosto de 2019, de [https://www.nestle.com.ec/es/aboutus#utm\\_source=SEM&utm\\_medium=CPC&utm\\_campaign=NESTLE\\_BRAND](https://www.nestle.com.ec/es/aboutus#utm_source=SEM&utm_medium=CPC&utm_campaign=NESTLE_BRAND)
- Novelo, S. (2002). *Acciones correctoras*. Mexico DF: Panorama.
- O'Shaughnessy, J. (1991). *Objetivos y metas del Marketing*. Madrid, España: Diaz de Santos S.A.
- Rodriguez, I., & Ammetller, G. (2011). *Estrategias de segmentación y de posicionamiento*. Barcelona, España: UOC.
- Ruiz, F. (6 de Julio de 2012). *Matriz BCG*. Obtenido de <https://www.educadictos.com/la-matriz-bcg/>
- Soret, I. (2009). *Logística y operaciones en la empresa*. Madrid, España: ESIC.
- Soto, L. (14 de Mayo de 2014). *Selección de la estrategia*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/seleccion-estrategias/>
- Van de Berghe, É. (2016). *Que es la competencia*. Bogota, Colombia: Ecoe Editores.
- Zabala, H. (2005). *Formulación de objetivos y estrategias*. Medellin, Colombia: Universidad Copertaiva de Colombia.